

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
по выполнению практических работ  
по дисциплине «Этика и культура таможенной службы»  
для студентов специальности 38.05.02 «Таможенное дело»

Ставрополь  
2026

Методические указания составлены в соответствии с программой дисциплины «Этика и культура таможенной службы» для студентов специальности 38.05.02 Таможенное дело и предназначены для оказания помощи студентам при подготовке к практическим занятиям.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

2 ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

3 ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

## ВВЕДЕНИЕ

Кардинальные изменения в России, ставшей на путь реформ и рыночного развития потребовали новых подходов и моделей развития народного хозяйства. Стало очевидным, что стратегии «свободного рынка» и «корпоративного капитализма» не ориентируют отечественную экономику на эффективный путь развития. Нужны собственные, во многом нетрадиционные пути решения проблем, когда социальные и культурные факторы могут превратиться в мощный рычаг воздействия на экономические преобразования. Очевидна необходимость отечественной модели развития экономики, адекватной как внутренним ценностям и традициям, так и мировым тенденциям. Важной составляющей в ней выступают проблемы производительности и эффективности труда, человеческого капитала, особенно труда инновационного. В нем наиболее полно представлены творческие способности персонала, его культура и этика управления, выступающие как инструмент единства, система связи, придающая любой организации позитивную динамику.

Курс «Этика и культура таможенной службы» является дисциплиной, формирующей у студентов знания, необходимые для будущей профессиональной деятельности. В нём культура и этика управления выполняют важнейшие воспитательные и объединительные функции, опосредованно, в отрыве от места и времени, влияют на показатели экономического роста.

Цель курса - сориентировать студентов на выявление объективных возможностей повышения эффективности работы персонала через востребованность культуры и этики управления, применение новой логики взаимоотношений с людьми - управления "мягкого", "по тенденции", "рамочного", с учетом ценностей, интересов и мотивов работников. Это обусловлено необходимостью вывода отечественных организаций из системного кризиса. "Приобщение" к рыночной модели хозяйствования привнесло целый комплекс причин и факторов, которые повлияли на его появление. Кризис этот имеет сложную природу и вбирает в себя кризис структурный, технологический, социокультурный, ценностно-правовой, финансовый и другие виды кризисов. Такой всеобъемлющий кризис гораздо глубже и опаснее, поскольку он имеет человеческую природу, затрагивает среду обитания, формирует духовный мир людей а, следовательно, их поступки, влияет на сам выбор пути развития.

Задачи курса состоят в том, чтобы на основе комплексного подхода при анализе изменений, происходящих в сфере управления человеческими ресурсами, дать студентам системное научно-практическое представление о культуре и этике управления, для чего потребуется:

- раскрыть объективный характер такой универсальной категории, как культура управления, уточнить ее роль при совершенствовании систем управления персоналом;

- разобраться в понимании этики как учения о морали;
- понять основные принципы культуры управления;
- выявить условия существования этики, в том числе этики профессиональной.

Понимание того, что представляют собой новые изменения в культуре и этике управления требует не только умозрительных построений, но и их практической проверки, приобретения определенного опыта, знания преимуществ и недостатков зарубежных достижений. Сравнительный анализ отечественной и зарубежных культур управления, профессиональной этики различных категорий работников позволяют сделать вывод о необходимости осторожного избирательного подхода к социокультурным заимствованиям из опыта зарубежных государств.

## **Практическая работа №1**

### **Профессиональные основы межкультурной коммуникации**

Цель: углубить представления о способах построения корпоративной культуры в международных организациях

#### **Теоретическая часть**

Этика играет огромную роль как наука о морали во всех областях жизни и деятельности людей, в их взаимоотношениях с другими людьми, в отношении человека к делу, к ценностям государства.

С момента своего возникновения этика ставила перед человеком сложные вопросы нравственного порядка, которые не случайно получили название «вечных вопросов», что следует считать добром и злом, справедливым и несправедливым, какие люди имеют право руководить, а какие нет, как согласовать общественные интересы с личными и т.д.

Решение этих вопросов может быть различным в той или иной сфере общественной жизни – личных, внутригрупповых, межгрупповых отношениях в профессиональной деятельности, в политике и государственном управлении. Так, многие требования морали, относящиеся к поведению людей в частной жизни, не всегда могут быть применимы к тем или иным специфическим видам профессиональной деятельности, в области институциональных отношений.

Неоднозначным является и само понятие этического поведения в государственном аппарате, что обусловлено давним спором о том, может ли нравственность общества и отдельного человека базироваться на одних и тех же основаниях.

Изучение любой научной дисциплины следует начинать с научного анализа понятий, непосредственно связанных с изучаемым явлением, раскрывающих его сущность и отличающих его от других. Владение понятийным аппаратом важно и потому, что позволяет не только определить границы исследуемого объекта и избежать при использовании одних и тех же терминов и понятий, но и более предметно описать область изучаемого. Это тем более необходимо сделать, когда речь идет о новой научной области, какой является этика и профессиональная культура государственной и муниципальной службы.

К основным понятиям изучаемой учебной дисциплины следует отнести такие понятия как «мораль», «этика», «административная этика», «профессиональная культура» государственной и муниципальной службы.

В научной литературе мораль рассматривается как один из видов регуляции общественной жизни. Она включает систему норм, принципов и ценностей, которыми руководствуются люди в своем реальном поведении независимо от доставляемой ими пользы или удовольствия. Она не может быть личным кодексом одного человека или профессии, точно также не может создаваться отдельной личностью. Ее главной особенностью является безличный характер морального закона и универсальность моральных требований. Это значит, что нормы морали имеют социальное и всеобщее

значение, распространяются на всех людей, поскольку заключают в себе весь нравственный опыт многовековой истории человечества. Перед моралью все люди равны.

Мораль говорит не о том, что есть, а о том, что должно быть (или что должно делать) и в этом смысле всегда служит ориентиром поведения и сознания.

Под термином этика (теория морали) со времен античности понимается научная отрасль и теоретическая дисциплина, изучающая мораль (нравственность), ее природу, сущность, функции, происхождение и развитие.

Этика представляет собой нормативную основу поведения и деятельности людей, задающую ориентиры и перспективу межличностных отношений (нормативная этика). Ее цель – не знание, а поступки. Она не просто изучает мораль, она учит применять нормы и требования морали в реальной жизни и практической деятельности человека.

В реальной жизни то, что является добром по отношению к одному человеку, может оказаться злом по отношению к другому. В жизни людей есть множество специфических областей деятельности, где универсальные моральные нормы оказываются недостаточными для адекватного отражения и обоснования моральности действий, где необходимы дополнительные моральные требования, имеющие характер обязательных норм.

Принципы нормативной этики используются практически во всех видах профессиональной деятельности (этика врача, банковского работника, бизнеса, преподавателя и т.д.), так или иначе связанных с конфликтами интересов, и в этом своем значении обеспечивают полезное влияние на разрешение этически спорных вопросов, возникающих в процессе осуществления людьми различных профессиональных ролей (ролевая или профессиональная этика).

Особенно важен нормативный подход для тех видов профессиональной деятельности, которые непосредственно связаны с осуществлением государственной власти и управления, с принятием важных, часто судьбоносных для людей решений. Одним из таких видов профессиональной этики является административная этика, возникающая в качестве нормативной основы управленческой деятельности, регулирующей поведение и взаимоотношения в сфере государственного управления.

Административная этика, так же как и парламентская этика и этика президентства непосредственно связана с этикой власти как таковой, занимающейся изучением роли и места морали в системе властных отношений, в деятельности институтов и органов власти и призванной теоретически обосновать необходимость и важность нравственного поведения представителей власти, приверженность их нормам морали и права.

Рассмотрим теперь содержание понятия «профессиональная культура государственной службы» в его отношении с административной этикой.

### Задание 1

1. Сущность понятия «корпоративная культура».
2. Актуальность концепции корпоративной культуры.
3. Исторический аспект развития концепции корпоративной культуры
4. Модели корпоративной культуры, их характеристика ( модель Э.Шейгна, модель Ф.Харриса и Р.Морана и др.)
5. Основные функции корпоративной культуры.

#### **Практическое задание:**

Ответьте на вопросы теста

1. Осознанное применение методов исследования в соответствии с обстановкой призвано ...
  - 1) способствовать расширению понятийной базы исследования;
  - 2) создать теорию этики;
  - 3) проверить справедливость полученных результатов;
  - 4) повысить достоверность результатов исследования.
  
2. Объектом исследования этики являются ...
  - 1) закономерности межличностного общения в человеческом обществе;
  - 2) формы и способы межличностного общения и совокупности его закономерностей;
  - 3) формы и способы межличностного общения;
  - 4) правила поведения в человеческом обществе.
  
3. Слово «этос» означает ...
  - 1) сущностный идеал;
  - 2) идеальное поведение;
  - 3) устойчивую природу явления, выступающую в качестве образца.
  
4. Предметом исследования этики является ...
  - 1) закономерности межличностного общения;
  - 2) формы и способы межличностного общения;
  - 3) человек и его поведение;
  - 4) правила поведения человека в различной обстановке.
  
5. К факторам применения методов исследования этики не относится ...
  - 1) задачи исследования;
  - 2) способ исследования;
  - 3) квалификация исследователя;
  - 4) база исследования.

## Практические задания

*"Управление инновациями по-немецки или как заставить идею работать"*

Консультанты - интересные люди, берут на фирме цифру, вставляют ее в отчет и продают его той же фирме.

Консалтинговая фирма L&P существовала уже 15 лет, но в настоящее время дела шли как никогда хорошо, несмотря на общий экономический спад в Германии в последние два года.

Высокие прибыли, получаемые L&P, вынудили видоизменить организационно-правовую структуру фирмы, учрежденной в свое время в форме обществ с ограниченной ответственностью с ведущими специалистами фирмы в качестве партнеров-вкладчиков. В 1993 г. каждый партнер основной фирмы создал свое собственное предприятие, и значительная часть оборота осуществлялась через эти индивидуальные компании, что позволило вполне законным образом снизить налоговые отчисления. Эксперты L&P знали свое дело и их никак нельзя было назвать, как это часто бывает в жизни, сапожниками без сапог.

Начиная с 1993 г. L&P явно была на подъеме, о чем свидетельствовали стабильно растущий годовой оборот компании, а также высокая и неуклонно увеличивающаяся доля постоянных клиентов в общем объеме работы. Даже местонахождение штаб-квартиры фирмы в престижном и дорогом Баден-Бадене - европейском центре развлечения и отдыха - само по себе подтверждало: L&P - солидная компания.

На рекламном проспекте фирмы сотрудники представлены в неформальной одежде, в свитерах и джинсах, в раскованных, непринужденных позах с улыбками на лицах, что располагало клиентов в пользу фирмы и невольно вызывало у них доверие.

Основная доля доходов фирмы, более 50 %, поступала от консультаций в области менеджмента. Другие направления - повышение квалификации менеджеров и подбор кадров по заказам фирм - хотя и были важными и выгодными статьями дохода, но конъюнктура на этих рынках была подвержена сильным колебаниям.

В начале осени 2006 г. на L&P внимательно отнеслись к обращению фирмы ВВ с просьбой помочь упорядочить процесс реализации новых идей, возникающих внутри фирмы. Дело было не только в том, что ВВ - третий в Германии из крупнейших производителей верхней одежды после "Steilmann" и "Eskada" самым главным принятым моментом оказался интересный круг проблем, с которыми столкнулась фирма.

Проблемы ВВ заключались в следующем. Высшее руководство компании было обеспокоено, с одной стороны, инертностью фирмы по отношению к инновациям, а с другой, - множеством проектов с неопределенными перспективами и последствиями, которые буквально захлестнули фирму. Руководство ВВ не устраивало то обстоятельство, что

судьба новой идеи, родившейся у сотрудника фирмы, зависела не столько от качества самой идеи, сколько от множества субъективных факторов, таких как: отношение непосредственного руководителя к идее и к ее автору, активность и пробивная способность самого автора и т.д. и т.п. Отсутствовали чёткая схема принятия решений при реализации инноваций, распределение обязанностей и ответственности при оценке идеи и реализации проекта на ее основе. Заказ ВВ и заключался в разработке такой схемы. На основе этого заказа L&V сформулировала рабочее предложение, в которое вошли:

- содержание работ; - функции и задачи договаривающихся сторон;
- сроки и этапы проведения работ;
- стоимость выполнения работ.

20 сентября 2004 г. рабочее предложение было направлено заказчику. После уточнения некоторых пунктов с г-ном Бантле, возглавившим группу консультантов L&P, руководство ВВ 10 октября подтвердило заказ, что означало: договор на условиях, зафиксированных в рабочем предложении, вступил в силу.

Группа консультантов, в которую кроме Бантле вошли еще один партнер L&P г-н Линзе, а также молодой и энергичный специалист Яник, приступила к работе 15 октября. Группа начала деятельность со знакомства с фирмой, изучения структуры управления, существующей системы принятия решений. Затем последовали многочисленные интервью с руководством и ключевым персоналом компании. При этом консультанты не давали никаких персональных оценок и оценки ситуации в целом, не высказывали предварительного мнения. Они корректно и вежливо задавали вопросы, выслушивали собеседников, просили их заполнить опросные листы, внимательно изучали документы.

Полевые исследования подтвердили исходную предпосылку, что решение проблемы заключается в разработке детальной схемы оценки, отбора и реализации идей с четким распределением обязанностей и ответственности каждого звена, вовлеченного в процесс принятия решения.

В течение первой недели ноября группа консультантов, интенсивно работая по 10-12 часов в сутки, подготовила схему организации работ. Она предусматривала тщательный исходный анализ и оценку потенциала идеи. Для этого на начальной стадии - на фазе определения задач - предусматривалось создание группы управления проектом (ГУП) и группы принятия решений (ГПР). ГУП создавалась решением высшего руководства под каждый конкретный проект. В нее включались ведущие специалисты и эксперты, компетентные в области, которую затрагивала идея. В состав ГПР входило высшее руководство фирмы, причастное к принятию решений на ВВ. Именно ГПР принадлежало решающее слово в принятии решения о целесообразности продолжения работ по проекту. На основе положительного решения вырабатывалось задание по проекту, которое переходило в стадию предварительного изучения.

На стадии предварительного изучения работу по сбору информации, её селекции по степени важности, по оценке перспективности идеи, а также техническую поддержку проекта осуществляла рабочая группа, действовавшая в тесной связи с куратором проекта. Рабочую группу возглавлял автор идеи, что, по мнению экспертов L&P позволяло рационально использовать его энтузиазм и энергию.

На основании отчета по стадии предварительного изучения группа по управлению проектом совместно с ГПП принимала решение о продолжении работ и переходе в фазу разработки детальной концепции. И только после положительного отчета по разработке детальной концепции и одобрения этого отчета как ГУП, так и ГРП, консультанты приступали к реализации проекта. После фазы реализации предусматривался отчет по проверке эффективности проекта.

15 ноября проект многоступенчатой схемы принятия решений (см. Приложение) был представлен руководству фирмы ВВ на 2-дневном семинаре. После 45-минутной презентации г-на Бантле руководство ВВ получило возможность задать вопросы по всем деталям проекта. После обеда выступили два эксперта от ВВ, заранее ознакомившиеся с предложением L&P, и каждый из них изложил свою точку зрения на проект. Утром второго дня семинара обсуждение продолжилось, а после обеда участникам семинара, несмотря на отрицательное отношение к предложенной разработке одного из экспертов, удалось принять и окончательно сформулировать все поправки и изменения. При этом специалисты от L&P выступали в качестве ведущих дискуссии, направляя ход обсуждения и поддерживая наиболее интересные предложения.

Таким образом, по итогам семинара схема была принята с некоторыми поправками. Например, по просьбе руководства в схеме была уточнена процедура прохождения решений при отрицательном мнении непосредственного руководителя, а также внесены некоторые детали в описание стадии предварительного изучения. Помимо этого, в окончательном варианте предусмотрена ситуация, когда руководителем проекта является не генератор идеи, а назначенный руководством объективный и непредвзятый специалист в соответствующей сфере.

18 ноября фирма ВВ приступила к формированию персонального состава группы принятия решений, а также к обучению с помощью специалистов из L&P своего персонала, который должен был быть вовлечен в процесс оценки, анализа и реализации инноваций. Поскольку определенная часть процедур по предложенной схеме была автоматизирована, специальной задачей экспертов L&P была подготовка специалистов ВВ для работы на компьютерах.

Следующим важным этапом освоения новой схемы явилась ее апробация на практике. Как раз в это время сотрудник отдела сбыта г-н Миллер предложил новую интересную идею расширения продаж продукции ВВ. Предложение заключалось в создании при фирме и на площадях, размещенных на территории ВВ, торгового зала для розничных покупателей

по примеру известной баден-вюртембергской фирмы WMF - производителя посуды и кухонных принадлежностей. До того времени ВВ сбывала свою продукцию оптовикам, которые продавали ее в розничную торговлю, и только там она поступала к розничным покупателям.

Сокращение числа посредников позволяло уменьшить цену продукции при продаже в фирменном торговом зале, ускорить срок оборачиваемости средств. Более того, у фирмы появлялась возможность более оперативно получать информацию о реакции покупателей на новые модели одежды, что чрезвычайно важно в конкурентной борьбе на таком специфическом рынке, каким является рынок верхней женской одежды. Эти преимущества дополнительного канала сбыта были очевидны, но возникали и новые проблемы, например, недовольство оптовых посредников, необходимость значительных инвестиций в проект и т.д. Все это требовало тщательного анализа и принятия взвешенного решения. Таким образом, возникшая проблема идеально подходила для апробации новой схемы принятия решений.

В итоге успешного применения предложенной схемы фирма ВВ увеличила сбыт продукции на 8 %, повысила конкурентоспособность изделий на рынке. Г-н Миллер получил должность начальника отдела продаж, фирма L&P переехала в новый, более престижный офис в центре Баден-Бадена, г-н Яник сменил старый BMW-328 на новенькую 525-ю модель.

Вопросы

1. Как Вы оцениваете формализацию процесса внедрения инноваций, в чем ее преимущества и недостатки?
2. Применима ли формализованная схема принятия решений на российском предприятии или она ориентирована только на немецкий менталитет? Если применима, то в какой степени? Что в ней нужно изменить?
3. Дать характеристику существующей организационной культуре, выявить основные структурные элементы.
4. Определить, как корпоративная культура определяет содержание управленческих решений?

**Список литературы:** [ 1, 3, 4].

## **Практическая работа №2**

### **Коммуникация и культура**

Цель: закрепить теоретические представления в области построения традиционной корпоративной культуры, ее отличительных черт на межстрановом уровне

#### **Теоретическая часть**

Изучение любой научной дисциплины следует начинать с научного анализа понятий, непосредственно связанных с изучаемым явлением, раскрывающих его сущность и отличающих его от других. Овладение

понятийным аппаратом важно и потому, что позволяет не только определить границы исследуемого объекта и избежать при использовании одних и тех же терминов и понятий, но и более предметно описать область изучаемого. Это тем более необходимо сделать, когда речь идет о новой научной области, какой является этика и профессиональная культура государственной и муниципальной службы.

К основным понятиям изучаемой учебной дисциплины следует отнести такие понятия как «мораль», «этика», «административная этика», «профессиональная культура» государственной и муниципальной службы.

В научной литературе мораль рассматривается как один из видов регуляции общественной жизни. Она включает систему норм, принципов и ценностей, которыми руководствуются люди в своем реальном поведении независимо от доставляемой ими пользы или удовольствия. Она не может быть личным кодексом одного человека или профессии, точно также не может создаваться отдельной личностью. Ее главной особенностью является безличный характер морального закона и универсальность моральных требований. Это значит, что нормы морали имеют социальное и всеобщее значение, распространяются на всех людей, поскольку заключают в себе весь нравственный опыт многовековой истории человечества. Перед моралью все люди равны.

Этика представляет собой нормативную основу поведения и деятельности людей, задающую ориентиры и перспективу межличностных отношений (нормативная этика). Ее цель – не знание, а поступки. Она не просто изучает мораль, она учит применять нормы и требования морали в реальной жизни и практической деятельности человека.

В реальной жизни то, что является добром по отношению к одному человеку, может оказаться злом по отношению к другому. В жизни людей есть множество специфических областей деятельности, где универсальные моральные нормы оказываются недостаточными для адекватного отражения и обоснования моральности действий, где необходимы дополнительные моральные требования, имеющие характер обязательных норм.

### **Задание 1**

1. Особенности развития корпоративной культуры в России: исторические, географические, социальные, политические и др.

2. Этапы развития в постсоветский период – сокращение социальной инфраструктуры, ее стабилизация и оптимизация.

3. Развитие корпоративной социальной политики за рубежом

4. Логика корпоративного управления (модель «группы интересов» и модель «акционеров»).

5. Современные подходы к корпоративной социальной ответственности: агентская теория, теория оценки эффективности корпоративной социальной деятельности и др.

6. Модели корпоративной культуры в зарубежных странах: американская, европейская, британская, канадская и азиатская.

7. Роль «этичных инвестиций» в повышении уровня инвестиционной привлекательности корпораций.

8. Оценка деятельности корпорации «этическими инвесторами».

9. Этические индексы: Индекс Домини, индекс устойчивого развития Доу Джонса.

10. Развитие концепции социального маркетинга и корпоративного гражданства в развитых рыночных экономиках.

11. Корпоративная социальная ответственность с позиции концепции корпоративного гражданства.

12. Роль корпоративного управления в соблюдении принципов КСО.

***Практическое задание:***

Ответьте на вопросы теста

1. Решения принимаются теми, кто:

- А) имеет большую, чем у других, власть
- Б) уполномочен по должности
- В) более компетентен в вопросе
- Г) стремится принять на себя ответственность

2. Ресурсы распределяются, исходя из:

- А) единоличного решения руководителя
- Б) существующих правил и процедур
- В) интересов дела
- Г) удобства исполнителей работы

3. Хороший сотрудник - это:

- А) исполнительный, дисциплинированный
- Б) четко выполняющий свои обязанности
- В) инициативный, мотивированный на результат
- Г) лояльный, приятный в общении

4. Поощрения и наказания определяются, исходя из:

- А) решения руководителя
- Б) существующей описанной системы мотивации и внутреннего распорядка
- В) специфики ситуации и типа личности сотрудника
- Г) интересов персонала

5. Хороший коллектив - это:

- А) дисциплинированный
- Б) хорошо структурированный и профессиональный
- В) профессиональный, с атмосферой взаимопомощи и поддержки
- Г) дружный, веселый

6. Успеха добиваются люди:

- А) хорошо понимающие установки руководства
- Б) четко выполняющие свои обязанности и соответствующие корпоративным установкам
- В) мотивированные и развивающиеся
- Г) коммуникабельные, имеющие хорошие отношения со всеми

7. Сотрудник выполняет свою работу не очень хорошо при наличии у него достаточных навыков, потому что:

- А) недостаточно контроля
- Б) недостаточно четко составлены должностные инструкции
- В) он недостаточно мотивирован и ориентирован на результат
- Г) ему не предоставили достаточных ресурсов или он чем-то недоволен

8. Хороший руководитель:

- А) решительный, авторитарный, пользуется большим влиянием
- Б) четко ставящий задачи в рамках целей более высокого уровня
- В) умеющий мотивировать и развивать людей и бизнес
- Г) создающий позитивную атмосферу в коллективе

### **Практические задания**

Задание 1. Ниже приведены политические заявления по проблемам социальной ответственности корпораций и бизнеса в глобальном мире.

Как вы понимаете каждое из данных высказываний, есть ли среди них такой тезис, с которым бы Вы согласились, а с которым категорически нет, обоснуйте Ваш ответ.

- «Корпоративная социальная ответственность - это жесткое бизнес-решение. Не потому что это приятная тема, и не потому, что люди заставляют нас это делать, а потому, что это хорошо для нашего бизнеса»  
(Н. Фицджеральд, Президент, Unilever);

- «С моей точки зрения, успешными компаниями будущего будут те, которые интегрируют ценности бизнеса и личные ценности работников. Лучшие люди хотят делать такую работу, которая приносит пользу обществу и с такой компанией, чьи ценности они разделяют, где их деятельность учитывается, и их взгляды значимы»

(Джерун ван дер Веер, Комитет Управляющих Директоров Royal Dutch Shell);

- «Недостаточно делать только то, что предписывает закон. Мы должны быть на переднем крае тем корпоративной социальной ответственности»

(Андерс Далвиг, Президент ИКЕА).

**Задание 2.****Методика****«Уровень организационной культуры» (ОК)**

*Диагностическая цель.* Изучение уровня организационной культуры предприятия по основным направлениям: трудовая деятельность, коммуникации, управление, мотивация и мораль. ,

*Инструкция.* Ниже представлена серия утверждений, составляющих организационную культуру предприятия, сгруппированных в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль.

При оценке используется десятибалльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам — 0 баллов и т. д.

*Текст опросника*

1. На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
6. На нашем предприятии налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. \*Рвение и инициатива у нас поощряются.
9. В наших подразделениях налажена разумная системы выдвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
18. У нас поощряется двухсторонняя коммуникация.
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения.
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
21. Работа для меня интересна.

22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.

23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки.

24. Рвение к труду у нас всячески поощряется.

25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная.

26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.

27. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками.

28. Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения.

29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

*Обработка и интерпретация результатов.*

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Подсчитайте средний балл по секциям:

работа — 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25;

коммуникаций — 2, 6, 10, 14, 18, 22;

управление — 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;

мотивация и мораль — 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов.

Наибольшее количество баллов — 290, наименьшее — 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК»:

290-261 — очень высокий;

260-175 — высокий;

174-115 — средний;

ниже 115 — имеющий тенденцию к деградации.

Средние оценки, попадающие в первый интервал, будем считать отрицательными, во второй — противоречивыми, неопределенными, а третий — положительными.

Произведенные вычисления позволяют вывести структуру отношения к коллективу для рассматриваемого подразделения. Тип отношения выводится аналогично процедуре, описанной выше. Следовательно, с учетом знака каждого компонента возможны следующие сочетания рассматриваемого отношения:

1) Полностью положительное; 2) Положительное; 3) Полностью отрицательное; 4) Отрицательное; 5) Противоречивое, неопределенное.

В первом случае психологический климат коллектива трактуется как весьма благоприятный; во втором — как в целом благоприятный; в третьем — как совершенно неудовлетворительный; в четвертом - как в целом неудовлетворительный; в пятом случае считается, что тенденции противоречивы и неопределенны.

На опросном листе вопросы 1, 4 и 7 относятся к институциональному компоненту; 2, 5, 8 - к поведенческому; когнитивный компонент определяется вопросами 3 и 6, причем вопрос 3 содержит два вопроса.

Обследование по данной методике может проводиться как индивидуально, так и в группе. Время тестирования— 5-10 мин. Простота обработки результатов дает возможность быстрого их получения.

**Список литературы:** [ 1, 3, 4].

### **Практическая работа №3**

**Язык в аспекте межкультурной коммуникации** Цель: закрепление понимания корпоративной культуры организации, ее компонентов в сфере международного бизнеса, необходимости уточнения факторов заинтересованности сотрудников международных организаций.

#### **Теоретическая часть**

С момента своего возникновения этика ставила перед человеком сложные вопросы нравственного порядка, которые не случайно получили название «вечных вопросов», что следует считать добром и злом, справедливым и несправедливым, какие люди имеют право руководить, а какие нет, как согласовать общественные интересы с личными и т.д.

Решение этих вопросов может быть различным в той или иной сфере общественной жизни – личных, внутригрупповых, межгрупповых отношениях в профессиональной деятельности, в политике и государственном управлении. Так, многие требования морали, относящиеся к поведению людей в частной жизни, не всегда могут быть применимы к тем или иным специфическим видам профессиональной деятельности, в области институциональных отношений.

Неоднозначным является и само понятие этического поведения в государственном аппарате, что обусловлено давним спором о том, может ли нравственность общества и отдельного человека базироваться на одних и тех же основаниях.

Изучение любой научной дисциплины следует начинать с научного анализа понятий, непосредственно связанных с изучаемым явлением, раскрывающих его сущность и отличающих его от других. Овладение понятийным аппаратом важно и потому, что позволяет не только определить границы исследуемого объекта и избежать при использовании одних и тех же терминов и понятий, но и более предметно описать область изучаемого. Это тем более необходимо сделать, когда речь идет о новой научной области, какой является этика и профессиональная культура государственной и муниципальной службы.

#### **Задание 1**

1. Коллектив международной организации и основные профессионально-нравственные факторы, определяющие эффективность его деятельности.

2. Моральный климат и профессионально-нравственный потенциал коллектива международной организации.
3. Понятие нравственных отношений и их специфика в коллективах.
4. Управление нравственными отношениями в служебном коллективе и роль его руководителя в этом процессе.

***Практическое задание:***

***Ответьте на вопросы теста***

1. Показателем здорового морально-психологического климата служебного коллектива не является ...
  - 1) высокий уровень физического и психического здоровья коллектива;
  - 2) наличие разумного руководства и контроля;
  - 3) делегирование некоторых полномочий сверху вниз;
  - 4) скрытая критика требований руководства.
  
2. К числу показателей профессионально-нравственной деформации коллектива не относится ...
  - 1) включение в руководство неформальных лидеров;
  - 2) круговая порука;
  - 3) терпимость к фактам невыполнения служебного долга;
  - 4) формализм в оформлении документации.
  
3. Внутренней причиной нравственной деформации является ...
  - 1) неудовлетворённость оплатой труда;
  - 2) социальная нестабильность;
  - 3) правовой беспредел в обществе;
  - 4) выполнение сотрудниками не свойственных им функций.
  
4. Внешней причиной нравственной деформации является ...
  - 1) неудовлетворённость условиями труда;
  - 2) кризис социальных, нравственных, идейных идеалов;
  - 3) низкая правовая культура коллектива;
  - 4) перенагрузка в работе.
  
5. Заключительным этапом нравственной деформации применительно к личности считается ...
  - 1) формирование ориентации на моральные антинормы;
  - 2) формирование нездорового морально-психологического климата;
  - 3) замена норм морали антинормами;
  - 4) установка на преступные деяния.
  
6. Знания, умения, эмоции и чувства, психологические качества и убеждения, мировоззренческие установки и нравственный идеал, принципы

поведения и жизненная позиция, степень усвоения социальных норм и жизненная ценностная ориентация характеризуют ...

- 1) внутреннюю культуру личности;
- 2) внешнюю культуру личности;
- 3) политическую культуру личности;
- 4) религиозную культуру личности.

7. Элементом нравственной культуры юриста не является ...

- 5) культура нравственного сознания;
- 6) культура общения;
- 7) культура нравственных отношений;
- 8) религиозная культура.

8. Патриотизм относится к такой группе нравственных качеств, как ...

- 9) морально-политические;
- 10) морально-боевые;
- 11) морально-трудовые;
- 12) доброта, долг, честь, достоинство, совесть.

9. Чувства коллективизма, национальной гордости и солидарности относятся к ...

- 13) морально-политическим чувствам;
- 14) морально-трудовым чувствам;
- 15) морально-боевым чувствам;
- 16) морально-профессиональным чувствам.

10. Высказывание «Чувства стали теоретиками» принадлежит ...

- 17) Ф.М. Достоевскому;
- 18) Ф. Энгельсу;
- 19) К. Марксу;
- 20) Гегелю.

11. Утверждение о том, что успехи делового человека «на 15 % зависят от его профессиональных знаний и % на 85 – от его умений общаться с людьми» принадлежит ...

- 1) Д. Карнеги;
- 2) К. Марксу;
- 3) Дж. Локку;
- 4) З. Фрейду.

12. Совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом, составляет содержание ...

- 5) придворного этикета;
- 6) делового этикета;
- 7) дипломатического этикета;

8) общегражданского этикета.

13. Формой экстремального служебного общения является ...

- 9) общение с задержанными во время обыска;
- 10) общение с коллегами;
- 11) деловые контакты с иностранными гражданами;
- 12) приём посетителей.

14. Нормативный компонент профессиональной речи характеризует ...

- 13) речевая правильность;
- 14) возможность понимания речи собеседником;
- 15) уместность высказывания;
- 16) правомерность высказывания в данной ситуации.

15. К словам, разрушающим чистоту речи, не относятся:

- 17) канцеляризмы;
- 18) вводные слова;
- 19) штампы,
- 20) жаргонизмы.

### *Практическое задание*

## **МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ «РЕЙТИНГ ЦЕННОСТНО-ПОТРЕБНОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИИ ПЕРСОНАЛА»**

Укажите, пожалуйста, Вашу должность

---

Каков Ваш трудовой стаж

---

Предлагаем ответить на интересующие Вас вопросы, которые объединены в три группы (табл. 1). При ответе на вопросы первой группы необходимо выполнить два задания.

Задание 1. Внимательно ознакомьтесь, пожалуйста, с перечнем, включающим 25 вопросов. Выберите наиболее *значимую* для Вас проблему и оцените высшим баллом — 25 баллов. Занесите оценку в графу Н. Из оставшихся 24 вопросов вновь выберите наиболее значимый для Вас и дайте ему оценку, но уже в 24 балла. Оценку также занесите в графу Н. Проведите это последовательно по всем вопросам. Последний вопрос будет оценен Вами в 1 балл. Задание 1 выполнено.

Задание 2. Загните, пожалуйста, опросный лист с левой стороны сверху вниз на расстоянии 3,5 см так, чтобы не было видно показателей в графе Н. Теперь оцените, пожалуйста, какая из 25 Ваших потребностей удовлетворяется в настоящее время лучше и больше чем все остальные. Оцените ее 25 баллами, а результат занесите в графу НИ. Из оставшихся 24 потребностей оцените

высшим баллом (24 балла) ту, которая удовлетворена сейчас в большей степени. И так до конца. Последняя - 1 балл.

N	ВОПРОС			
	Благополучие в семейных отношениях			
	Удовлетворенность во взаимоотношениях с сотрудниками			
	Личная комфортность и удовлетворенность в жизни			
	Психическая стабильность и отсутствие постоянной неудовлетворенности работой			
	Защищенность в социальной среде: на работе и вне ее			
	Удовлетворенность Вашим статусом в коллективе			
	Свобода выбора и смены вида профессиональной деятельности			
	Удовлетворенность взаимоотношениями со всеми вышестоящими руководителями			
	возможность для самосовершенствования и самореализации вне работы при обеспечении законных гарантий			
	Комфортность условий труда			
	Наличие авторитета среди сотрудников			
	Спокойствие и уверенность в благополучии и обеспеченности семьи в настоящем и будущем.			
	Материальная достаточность и удовлетворенность денежным содержанием			
	Высокие результаты труда и их признание			
	Соответствие позиции лидера реальному статусу			
	Степень совпадения личных и служебных интересов			
	Наличие авторитета среди вышестоящего начальства			
	вопрос-			
	Удовлетворенность взаимоотношениями на работе			
	Признание руководством личных усилий и их оптимальности в достижении результатов труда			
	Более престижная и оплачиваемая профессиональная деятельность			
	Удовлетворенность результатами самосовершенствования и самореализации в избранном виде деятельности			
	Удовлетворенность престижностью			
	Вашей профессией, статусом и реальным положением в обществе			
	Удовлетворенность взаимоотношениями с непосредственным начальником			
	Преобладание хорошего, приподнятого настроения			
	Мотивация профессиональной деятельности и удовлетворенность личным участием в ней			
	Забота о личном здоровье и здоровье членов семьи			

### Вопросы второй группы

Ответьте, пожалуйста, на них

Укажите, пожалуйста, в табл. 2, как Вы используете: служебное и внерабочее время (в процентах от общего бю,

Табл

	Вопросы	День	Нед	Мес
	1. Служебное время			
	а. Характер функциональных действий:			
1	выдача распоряжений, совещания			
2	организация исполнения и контроль			
3	аналитическая работа			
4	другие функции, укажите какие			
	б. Содержание деятельности:			
1	личное участие в обучении персонала			
2	личное участие в воспитательной работе			
3	выполнение сугубо должностных обязанностей			
4	коммуникации и общение			
5	самосовершенствование как профессионала			
6	решение личных вопросов			
7	другие обязанности и занятия			
	2. Внеслужебное время			
	а. Виды и направления занятий:			
1	личные увлечения •			
2	занятия в кругу семьи			
3	занятия в кругу друзей			
4	другие хобби и занятия			
	б. Содержание занятий и увлечений:			
1	отдых, увлечения			
2	вопросы быта и обустройства			
3	профессиональное самосовершенствование			
4	культурное развитие и художественное творчество			
5	занятия физкультурой и спортом			
6	другие виды занятий и увлечений			

Ответьте, пожалуйста, на вопросы третьей группы. Укажите, пожалуйста, ориентировочные расходы Вашего денежного бюджета (в процентах):

питание и одежда \_\_\_\_\_  
 приобретение предметов быта и материальных ценностей \_\_\_\_\_  
 удовлетворение желаний в развитии и совершенствовании \_\_\_\_\_  
 удовлетворение культурных потребностей \_\_\_\_;  
 сбережения, вклады в бизнес, предпринимательство \_\_\_\_\_  
 и т. п. \_\_\_\_\_  
 коммунально-бытовые и иные услуги \_\_\_\_\_  
 другие виды затрат, укажите какие \_\_\_\_\_

1. Определение рейтинга ценностей и потребностей: Рейтинг ценностей оценивается по результатам, занесенным в графу Н; рейтинг степени удовлетворения потребностей — по результатам, занесенным в графу НИ.

2. Определение уровня соответствия ценностей и степени удовлетворения потребностей  $D = Н - НИ$ .

3. Измерение уровня психической напряженности, обусловленного несоответствием личностных притязаний реальному их удовлетворению:  $D_1 + D_2 \dots + D_{25} = D_{п}$ . Суммируются все положительные (+) значения  $D$  ( $Н - НИ > 0$ ).

Интерпретация результатов

1. Рейтинг ценностей и потребностей:

а)  $21 < Н$  или  $НИ < 25$  — приоритетные Ценности (потребности);

б)  $16 < Н$  или  $НИ < 20$  — актуальные ценности (потребности);

в)  $1 < Н$  или  $НИ < 10$  — ценности, не имеющие явно выраженного личностного значения.

2. Уровень соответствия ценностей и степени удовлетворенности потребностей ( $D = Н - НИ$ ):

$0 < D < 5$  — высокий уровень соответствия;  $6 < D < 10$  — уровень удовлетворительного соответствия;  $11 < D < 15$  — наличие проблем из-за несоответствия;  $16 < D < 24$  — острая неудовлетворенность.

3. Уровень психической напряженности, вызванной несоответствием личностных притязаний реальному их удовлетворению ( $D_1 + D_2 \dots + D_{25} = D_{п}$ );  $0 < D_{п} < 30$  - комфортное психическое состояние;  $31 < D_{п} < 100$  - удовлетворительное психическое состояние;  $101 < D_{п} < 150$  — повышенная дискомфортность;  $151 < D_{п}$  — высокий уровень дискомфорта и психической напряженности.

Использование результатов опроса по второй и третьей группам вопросов позволят психологу проникнуть в те стороны жизни и деятельности человека, которые он должен знать при работе с клиентом. Анализ данных вопросов поможет ему разобраться в мотивах, связях, других вопросах, касающихся клиента. Они также полезны при составлении психологического портрета человека, коллектива, семьи.

**Список литературы:** [2, 4].

#### **Практическая работа №4**

**Эффективная коммуникация в различных сферах межкультурного общения.** Цель: закрепить у студентов понимание сущности влияния уровня сформированности этики корпоративной культуры международной организации.

**Теоретическая часть**

Решение этих вопросов может быть различным в той или иной сфере общественной жизни — личных, внутригрупповых, межгрупповых отношениях в профессиональной деятельности, в политике и

государственном управлении. Так, многие требования морали, относящиеся к поведению людей в частной жизни, не всегда могут быть применимы к тем или иным специфическим видам профессиональной деятельности, в области институциональных отношений.

Неоднозначным является и само понятие этического поведения в государственном аппарате, что обусловлено давним спором о том, может ли нравственность общества и отдельного человека базироваться на одних и тех же основаниях.

Изучение любой научной дисциплины следует начинать с научного анализа понятий, непосредственно связанных с изучаемым явлением, раскрывающих его сущность и отличающих его от других. Овладение понятийным аппаратом важно и потому, что позволяет не только определить границы исследуемого объекта и избежать при использовании одних и тех же терминов и понятий, но и более предметно описать область изучаемого. Это тем более необходимо сделать, когда речь идет о новой научной области, какой является этика и профессиональная культура государственной и муниципальной службы.

### ***Задание 1***

1. Основное понятие и подходы к сегментированию инновационных продуктов

2. Сегментирование рынка, сегмент, рыночная ниша, целевой сегмент. Основные признаки сегментирования потребительских товаров. Основные признаки сегментирования товаров производственного назначения.

3. Правила перехода от сегмента рынка к целевому сегменту

Критерии отбора привлекательных сегментов. Опыт лучших (по рыночной стоимости) зарубежных и российских компаний.

4. Позиционирование на целевом рынке

Понятие и цели позиционирования, основания для позиционирования с учетом повышения потребительской ценности.

5. Методы позиционирования нового продукта

6. Конкурентное позиционирование компании, позиционирование товара или торговой марки. Ошибки позиционирования.

7. Опыт лучших (по рыночной стоимости) зарубежных и российских компаний в области позиционирования.

### ***Практическое задание:***

Ответьте на вопросы теста

1. Термин «маркетинг» в классической трактовке означает:

1. Корпоративная стратегия для продвижения товаров.
2. Наука о влиянии на мнение и поведение целевых аудиторий в чьих-либо интересах, организация воздействия на общественное мнение.
3. Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

4. Одна из постоянных функций отделов продаж и вспомогательных подразделений для увеличения объемов сбыта товаров.

2. Что является объектом изучения маркетолога в первую очередь?

1. Каналы сбыта.
2. Потребительские свойства товаров и услуг.
3. Нужды и потребности потребителя, а также способы влияния на них.
4. Потенциал коммерческой организации и рынка.

3. Что означает аббревиатура fmcg?

1. Financial Marketing Commercial Growing.
2. Free Market Commercial Goods.
3. Fast Moving Consumer Goods.
4. Fast Moving Client Goods.

4. На большом городском празднике планируется продажа безалкогольных напитков многих фирм, в том числе новинок. руководитель завода X с традиционным ассортиментом поставил перед своим отделом маркетинга задачу продать больше своих напитков. Он готов поступиться частью прибыли, чтобы отвлечь внимание покупателей от новой продукции конкурентов. Реально ли это, если учесть, что праздник состоится через месяц?

1. Нереально, потому что для исследования предпочтения гостей этого праздника и подготовки эффективной рекламной кампании нужно намного больше времени.

2. Возможно, если срочно скупить рекламоносители на празднике и повесить их плакатами с изображением своего продукта.

3. Реально, если объявить в газетах о проведении на празднике лотереи среди покупателей напитка.

4. Можно достичь желаемого результата, если продавать товар со скидкой, например, две бутылки за полторы цены.

5. Когда пишут «нужда и потребность», то имеют в виду, что это:

1. Буквальный перевод с английского выражения «need & necessity».
2. Фразеологический оборот, в котором слова практически идентичны, но усиливают значение друг друга.

3. Это научные понятия, означающие духовные и материальные поиски субъекта.

5. Нужда является более общим понятием, а потребность – специфическим.

6. Какие из названных производственных функций не входят в работу маркетолога любого уровня?

1. Участие в подготовке промоакций и опроса потенциальных потребителей.

2. Проверка работы персонала отдела продаж.

3. Анализ развития рынка.

4. Участие в разработке стратегической программы по увеличению сбыта.

7. «Отрицательный спрос» – есть ли такое понятие в маркетинге и что оно может означать?

1. Такого понятия в маркетинге нет.
2. Потенциальные покупатели знают о товаре, но избегают покупки.
3. Рост продаж замедлился.
4. Спрос на товар появился, но потребитель неправильно информирован о его потребительских свойствах и местах продаж.

8. Вычеркните тот вид деятельности, которым никогда не занимается профессиональный маркетолог в коммерческой организации.

1. Промышленный маркетинг.
2. Потребительский маркетинг.
3. Многоуровневый маркетинг.
4. Директ-маркетинг.

9. Входит ли тема ценообразования в маркетинг

1. Не входит.
2. Входит как необязательная тема раздела экономики.
3. Об этом обязан знать только руководитель отдела маркетинга.
4. Это один из важнейших вопросов маркетинга.

10. Кроме маркетинга есть еще термин «демаркетинг», который означает:

1. Комплекс мероприятий, призванных дискредитировать конкурента.
2. Исследования демографического среза потребителя.
3. Используемый в профессиональной среде термин, которым «награждают» неуспешные маркетинговые проекты с негативными последствиями.
4. Это меры искусственного снижения спроса потребителя на товар.

11. Жизненный цикл товара – это:

1. Его гарантийный срок или срок годности.
2. Период, когда он дает прибыль производителю и продавцам.
3. Период – от разработки продукта до окончательного вывода его с рынка.
4. Время, в течение которого такой вид товаров отвечает нуждам потребителей и может быть востребован на рынке.

12. В процессе развития продаж товара есть пять следующих этапов:

- дорыночный – разработка продукта;
- выведение (внедрение) товара на рынок;
- рост объема продаж;
- зрелость (насыщение);
- упадок продаж или вывод товара с рынка.

На каком этапе к работе подключаются маркетологи?

1. На этапах внедрения товара на рынке.
2. В период от внедрения до упадка продаж.
3. Менее активно во время роста продаж и вывода с рынка.
4. Маркетологи участвуют на всех этапах.

13. Бенчмаркинг используется, когда маркетологи хотят:

1. Исследовать технологии производства и сбыта продукции на лучших предприятиях.
2. Проанализировать преимущества в своем секторе рынка.
3. Ответы 1 и 2.
4. Исследовать панели потребителей.

### **Задание 3. Практическое задание:**

#### ***Ситуационные задачи***

##### **Ситуационная задача 1**

На вопросы: «Как Вы представляете идеальный образ руководителя? Каким он должен быть?» мнения в коллективе разделились. Одни ответили, что он должен быть: «одним из нас». Другие подчеркивали, что такой руководитель должен быть: «лучшим среди нас». Третьи настаивали на том, что на пост руководителя может претендовать только тот человек, который «способен дать коллективу больше, чем каждый из нас».

Выскажите свою точку зрения на поставленные вопросы и аргументируйте ее подробно.

##### **Ситуационная задача 2**

Двое сотрудников финансовой организации «Империал» проработали в ней более 7 лет, успешно выполняя задачи руководства и осуществляя собственную служебную карьеру. Им становится известно о серьезных финансовых махинациях, которые совершаются людьми, входящими в руководство организации. Свои подозрения они подкрепляют фактическим материалом, собранным ими в процессе собственных наблюдений. Не ставя в известность других коллег и руководителя своей организации, добытые документы сотрудники отправляют в ведущие средства массовой информации. Опубликованный материал становится причиной возникновения крупного скандала в финансовой сфере, получившего общественный резонанс, а по авторитету уважаемой ранее организации нанесен серьезный удар. Ее акции на финансовом рынке упали, ущерб составил пять миллионов рублей.

**Список литературы:** [2, 4].

### **Практическая работа №5**

#### **Субкультуры и их роль в управлении предприятием**

**Цель:** закрепить у студентов теоретическое понимание построения субкультуры, ее влияние на общую структуру управления предприятием

**Теоретическая часть**

Этика играет огромную роль как наука о морали во всех областях жизни и деятельности людей, в их взаимоотношениях с другими людьми, в отношении человека к делу, к ценностям государства.

С момента своего возникновения этика ставила перед человеком сложные вопросы нравственного порядка, которые не случайно получили название «вечных вопросов», что следует считать добром и злом, справедливым и несправедливым, какие люди имеют право руководить, а какие нет, как согласовать общественные интересы с личными и т.д.

Решение этих вопросов может быть различным в той или иной сфере общественной жизни – личных, внутригрупповых, межгрупповых отношениях в профессиональной деятельности, в политике и государственном управлении. Так, многие требования морали, относящиеся к поведению людей в частной жизни, не всегда могут быть применимы к тем или иным специфическим видам профессиональной деятельности, в области институциональных отношений.

Неоднозначным является и само понятие этического поведения в государственном аппарате, что обусловлено давним спором о том, может ли нравственность общества и отдельного человека базироваться на одних и тех же основаниях.

Изучение любой научной дисциплины следует начинать с научного анализа понятий, непосредственно связанных с изучаемым явлением, раскрывающих его сущность и отличающих его от других. Владение понятийным аппаратом важно и потому, что позволяет не только определить границы исследуемого объекта и избежать при использовании одних и тех же терминов и понятий, но и более предметно описать область изучаемого. Это тем более необходимо сделать, когда речь идет о новой научной области, какой является этика и профессиональная культура государственной и муниципальной службы.

### ***Задание 1***

1. Понятие "субкультуры", ее сущности.
2. Понятие "группы" и особенно групп в организации.
3. Некоторые правила поведения управления групп в организации.
4. Влияния субкультур на систему управления международным предприятием.
5. Положительные и отрицательные особенности субкультур.

### ***Практическое задание:***

#### **Опросник OCS (Allen, Meyer)**

Направлен на исследование приверженности персонала организации

**Инструкция:** Оцените свое отношение к вашей организации по 5-ти балльной шкале.

- 1 – это абсолютно ко мне не относится
- 2 – это немного меня характеризует
- 3 – это характеризует меня в среднем
- 4 – это в основном меня характеризует

5 – это полностью ко мне относится

### **Утверждения:**

1. Я на самом деле считаю проблемы этой организации своими проблемами.
2. Меня учили ценить сохранения верности организации.
3. Слишком многое в моей жизни было бы нарушено, если бы я решил, что хочу сейчас уйти из своей организации.
4. Я думаю, что мог бы легко привязаться к другой организации так же, как я привязан к этой.
5. Я не думаю, что в наше время имеет смысл желание быть "человеком компании".
6. Я не боюсь уйти со своей работы, не имея никакой альтернативы трудоустройства.
7. Я испытываю большое удовольствие, находясь на работе.
8. Я принимаю все культурные нормы нашей компании.
9. Я чувствую необходимость изменить свой должностной статус на более высокий.
10. Много отрицательных моментов у меня связаны с теперешней компанией.
11. Не все распоряжения начальства я должен выполнять вовремя и полностью.
12. Меня устраивает мое должностное положение на работе.
13. Меня понимают и принимают на работе, к моему мнению прислушиваются.
14. Я думаю, что творческий потенциал наших сотрудников растет вместе с успехами фирмы.
15. Не все мои ожидания оправдались относительно нашей организации.
16. Я чувствую свое одиночество на работе все здесь мне чужие.
17. Я не уйду из компании сейчас, потому что у меня есть чувство долга перед людьми.
18. Я уверен, что нашим сотрудникам мало возможности для реализации своих способностей.
19. Я многим обязан организации в целом.
20. Я сам определил выбор данной работы.
21. Мне посоветовали выбрать для работы данную организацию.

### **Обработка результатов:**

Факторы приверженности	Номера утверждений
Эмоциональная приверженность компании	1, 4, 7, 10, 13, 16, 22
Нормативная приверженность компании	2, 5, 8, 11, 14, 17, 18
Текущая приверженность организации	3, 6, 9, 12, 15, 19, 20, 21

Подсчитываются баллы по каждому фактору.

Низкий уровень проявления фактора – 7

Средний уровень – 8– 14

Высокий – 15–20

### **Определение направленности личности» (ориентационная анкета)**

Для определения личностной направленности в настоящее время используется ориентационная анкета, впервые опубликованная Б. Бассом в 1967 г.

Анкета состоит из 27 пунктов-суждений, по каждому из которых возможны три варианта ответов, соответствующие трем видам направленности личности. Респондент должен выбрать один ответ, который в наибольшей степени выражает его мнение или соответствует реальности, и еще один, который, наоборот, наиболее далек от его мнения или же наименее соответствует реальности. Ответ «наиболее» получает 2 балла, «наименее» – 0, оставшийся невыбранным – 1 балл. Баллы, набранные по всем 27 пунктам, суммируются для каждого вида направленности отдельно.

С помощью методики выявляются следующие направленности:

1. Направленность на себя (Я) – ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.

2. Направленность на общение (О)– стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на Совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных -заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

3. Направленность на дело (Д)– заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

Инструкция. Опросный лист состоит из 27 пунктов. По каждому из них возможны три варианта ответов: А, Б, В.

1. Из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который лучше всего выражает вашу точку зрения по данному вопросу. Возможно, что какие-то из вариантов ответов покажутся вам равноценными. Тем не менее, мы просим вас отобрать из них только один, а именно тот, который в наибольшей степени отвечает вашему мнению и более всего ценен для вас.

Букву, которой обозначен ответ (А, Б, В), напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта (1-27) под рубрикой «больше всего».

2. Затем из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который дальше всего стоит от вашей точки зрения, наименее для вас ценен. Букву, которой обозначен ответ, вновь напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта, в столбце под рубрикой «меньше всего».

3. Таким образом, для ответа на каждый из вопросов вы используете две буквы, которые и запишите в соответствующие столбцы. Остальные ответы нигде не записываются.

Старайтесь быть максимально правдивым. Среди вариантов ответа нет «хороших» или «плохих», поэтому не старайтесь угадать, какой из ответов является «правильным» или «лучшим» для вас.

#### Текст анкеты

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:
  - А. Одобрения моей работы;
  - Б. Сознания того, что работа сделана хорошо;
  - В. Сознания того, что меня окружают друзья.
2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы **быть**
  - А. Тренером, который разрабатывает тактику игры;
  - Б. Известным игроком;
  - В. Выбранным капитаном команды.
3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:
  - А. Проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
  - Б. Вызывает интерес к предмету так, что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете;
  - В. Создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.
4. Мне нравится, когда люди:
  - А. Радуются выполненной работе;
  - Б. С удовольствием работают в коллективе;
  - В. Стремятся выполнить свою работу лучше других.
5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:
  - А. Были отзывчивы и помогали людям, когда для этого представляются возможности;
  - Б. Были верны и преданы мне;
  - В. Были умными и интересными людьми.
6. Лучшими друзьями я считаю тех:
  - А. С кем складываются хорошие взаимоотношения;
  - Б. На кого всегда можно положиться;
  - В. Кто может многого достичь в жизни.

7. Больше всего я не люблю:
- А. Когда у меня что-то не получается;
  - Б. Когда портятся отношения с товарищами;
  - В. Когда меня критикуют.
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:
- А. Не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмеяется и подшучивает над ними;
  - Б. Вызывает дух соперничества в коллективе;
  - В. Недостаточно хорошо знает свой предмет.
9. В детстве мне больше всего нравилось:
- А. Проводить время с друзьями;
  - Б. Ощущение выполненных дел;
  - В. Когда меня за что-нибудь хвалили.
10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:
- А. Добился успеха в жизни;
  - Б. По-настоящему увлечен своим делом;
  - В. Отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. В первую очередь, школа должна:
- А. Научить решать задачи, которые ставит жизнь;
  - Б. Развивать прежде всего индивидуальные способности ученика;
  - В. Воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.
12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:
- А. Для общения с друзьями;
  - Б. Для отдыха и развлечений;
  - В. Для своих любимых дел и самообразования.
13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:
- А. Работаю с людьми, которые мне симпатичны;
  - Б. У меня интересная работа;
  - В. Мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. Я люблю, когда:
- А. Другие люди меня ценят;
  - Б. Испытывать удовлетворение от выполненной работы;
  - В. Приятно провожу время с друзьями.
15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:
- А. Рассказали о каком-либо интересном деле, связанном с учебой, работой, спортом и т. п., в котором мне довелось участвовать.
  - Б. Написали о моей деятельности;
  - В. Обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. Лучше всего я учусь, если преподаватель:
- А. Имеет ко мне индивидуальный подход;
  - Б. Сумеет вызвать у меня интерес к предмету;

- В. Устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем.
17. Для меня нет ничего хуже, чем:
- А. Оскорбление личного достоинства;
  - Б. Неудача при выполнении важного дела;
  - В. Потеря друзей.
18. Больше всего я ценю:
- А. Успех;
  - Б. Возможности хорошей совместной работы;
  - В. Здравый практичный ум и смекалку.
19. Я не люблю людей, которые:
- А. Считают себя хуже других;
  - Б. Часто ссорятся и конфликтуют;
  - В. Возражают против всего нового.
20. Приятно, когда:
- А. Работаешь над важным для всех делом;
  - Б. Имеешь много друзей;
  - В. Вызываешь восхищение и всем нравишься.
21. По-моему, в первую очередь руководитель должен быть:
- А. Доступным;
  - Б. Авторитетным;
  - В. Требовательным.
22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:
- А. О том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;
  - Б. О жизни знаменитых и интересных людей;
  - В. О последних достижениях науки и техники.
23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:
- А. Дирижером;
  - Б. Композитором;
  - В. Солистом.
24. Мне бы хотелось:
- А. Придумать интересный конкурс;
  - Б. Победить в конкурсе;
  - В. Организовать конкурс и руководить им.
25. Для меня важнее всего знать:
- А. Что я хочу сделать;
  - Б. Как достичь цели;
  - В. Как организовать людей для достижения цели.
26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:
- А. Другие были им довольны;
  - Б. Прежде всего выполнить свою задачу;
  - В. Его не нужно было упрекать за выполненную работу
27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:

- А. В общении с друзьями;
- Б. Просматривая развлекательные фильмы;
- В. Занимаясь своим любимым делом.

### Определение направленности личности

#### Бланк тестируемого

	Больше всего.	Меньше всего	№	Больше всего	Меньше всего
1			15		
2			16		
3			17		
4			18		
5			19		
6			20		
7			21		
8			22		
9			23		
10			24		
11			25		
12			26		
13			27		
14					

### Изучение мотивации успеха и боязни неудачи

Инструкция. Отвечая на нижеприведенные вопросы необходимо выбрать один из ответов – «Да» или «Нет». Если вы затрудняетесь с ответом, то вспомните, что «Да» подразумевается как явное «Да», так и «скорее да, чем нет». То же относится и к ответу «Нет». Отвечать на вопросы следует достаточно быстро, подолгу не задумываясь. Ответ, первым пришедший в голову, как правило, является наиболее точным.

#### Текст опросника

1. Включаясь в работу, надеюсь на успех.
2. В деятельности активен.
3. Склонен к проявлению инициативы.
4. При выполнении ответственных заданий стараюсь по возможности найти причины отказа от них.
5. Часто, выбираю крайности: либо занижено легкие задания, либо нереально трудные.
6. При встрече с препятствиями, как правило, не отступаю, а ищу способы их преодоления.
7. При чередовании успехов и неудач склонен к переоценке своих успехов.
8. Продуктивность деятельности в основном зависит от моей

целеустремленности, а не от внешнего контроля.

9. При выполнении достаточно трудных заданий в условиях ограниченного времени результативность моей деятельности ухудшается.

10. Я склонен проявлять настойчивость в достижении цели.

11. Я склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.

12. Если рискую, то с умом, а не бесшабашно.

13. Я не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует внешний контроль.

14. Предпочитаю ставить перед собой средние по трудности или слегка завышенные, но достижимые цели.

15. В случае неудачи при выполнении задания его притягательность для меня снижается.

16. При чередовании успехов и неудач я больше склонен к переоценке своих неудач.

17. Предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.

18. При работе в условиях ограниченного времени результативность деятельности у меня улучшается, даже если задание достаточно трудное.

19. В случае неудачи я, как правило, не отказываюсь от поставленной цели.

20. Если я сам выбрал для себя задание, то в случае неудачи его притягательность только возрастает.

**Список литературы:** [ 1, 2, 4].

### **Практическая работа №6**

#### **Этикет поведения в профессиональной деятельности международных организаций**

Цель: углубить теоретические представления о студентам необходимую информацию о классификации этикетке моделей в области международного менеджмента

#### **Теоретическая часть**

Неоднозначным является и само понятие этического поведения в государственном аппарате, что обусловлено давним спором о том, может ли нравственность общества и отдельного человека базироваться на одних и тех же основаниях.

Изучение любой научной дисциплины следует начинать с научного анализа понятий, непосредственно связанных с изучаемым явлением, раскрывающих его сущность и отличающих его от других. Овладение понятийным аппаратом важно и потому, что позволяет не только определить границы исследуемого объекта и избежать при использовании одних и тех же терминов и понятий, но и более предметно описать область изучаемого. Это тем более необходимо сделать, когда речь идет о новой научной области,

какой является этика и профессиональная культура государственной и муниципальной службы.

### ***Задание 1***

*Логические задания и проблемные вопросы:*

1. Как Вы думаете, адекватны ли понятия морали и нравственности?
2. Какие категории морали можно считать главными, ключевыми и почему?
3. В чем состоит значение морали для современности?
4. Имеет ли мораль какое-либо практическое значение?
5. Как Вы думаете, почему после краха биполярного мира растет число и интенсивность региональных конфликтов?
6. Как соотносятся между собой этические и правовые аспекты интеграции в международном сообществе?

### ***Практическое задание:***

Ответьте на вопросы теста

1. Аристотель утверждал, что этику изучают для того, чтобы...
  - 1) узнать добродетель;
  - 2) стать добродетельным;
  - 3) знать, как следует себя вести в обществе;
  - 4) понравиться окружающим.
  
2. Мораль в эпоху средневековья носит характер...
  - 1) сословный;
  - 2) массовый;
  - 3) всеобщий;
  - 4) элитарный.
  
3. Из представленного списка укажите черты, наиболее характерные для средневековой нравственности ...
  - 1) набожность;
  - 2) меркантилизм;
  - 3) ритуал;
  - 4) иерархия.
  
4. Предпосылкой переворота в этических воззрениях, произошедшего в XIX в., является...
  - 1) эпоха Великих географических открытий;
  - 2) монополизация экономики;
  - 3) начало хозяйственной деятельности человека;
  - 4) распространение мировых религий.
  
5. «Моральное чувство» по Мандевиллю ...

- 1) носит врожденный характер;
- 2) результат воздействия внешней среды;
- 3) есть результат воспитания.

6. Пантеизм – направление, признающее основой поведения человека...

- 1) разум;
- 2) стремление к счастью;
- 3) предначертание свыше;
- 4) физические основы человеческой психики.

7. Возникновение монашества было связано ...

- 1) с утратой моральных ценностей эпохи античности;
- 2) с желанием постичь истину;
- 3) с желанием устроить беззаботную жизнь;
- 4) с набожностью.

8. Последовательным материалистом из перечисленных философов был ...

- 1) Платон;
- 2) Диоген;
- 3) Сократ;
- 4) Аристотель.

9. Августин Блаженный являлся представителем ...

- 1) теодицеи;
- 2) томизма;
- 3) богоискательства;
- 4) апологетики.

10. Фома Аквинский являлся основателем ...

- 1) томизма;
- 2) канонизма;
- 3) апологетики;
- 4) теодицеи.

11. Учение Р.Декарта о страстях с точки зрения физиологии пример – подхода к человеку...

- 1) механистического;
- 2) догматического;
- 3) ненаучного;
- 4) метафизического.

12. Этика либерализма сводилась ...

- 1) к устранению социального неравенства между людьми;

- 2) к поиску собственных нравственных основ;
- 3) к обоснованию необходимости свержения самодержавия;
- 4) к обоснованию свободы выбора нравственных убеждений.

13. Стоицизм – течение, характерное для философии ...

- 1) Древней Греции;
- 2) Древней Индии;
- 3) Древнего Рима;
- 4) Древнего Китая.

14. Специфичность этических воззрений, сформированных в русской философии, обусловлена ...

- 1) институтом отечественного права;
- 2) тесной связью с религией;
- 3) политической ситуацией;
- 4) ее поздним пробуждением.

15. Натурализм – направление, признающее основой поведения человека...

- 1) стремление к счастью;
- 2) разум;
- 3) предначертание свыше;
- 4) физические основы человеческой психики.

16. Для определения структуры морального сознания не применяется один из перечисленных подходов ...

- 1) логический;
- 2) технологический;
- 3) исторический;
- 4) психологический.

17. Практическое значение морали состоит...

- 1) в том, что с ее помощью можно отделить человеческое от нечеловеческого;
- 2) в том, что человек с ее помощью производит положительное впечатление;
- 3) в детерминации поведения человека;
- 4) в том, что она делает возможным человеческое общежитие.

18. Регулятивная функция морали состоит ...

- 1) в установлении достойного порядка во взаимоотношениях между людьми;
- 2) в установлении мотивационных аспектов поведения человека;
- 3) в пропаганде нравственных норм и убеждении широких масс следовать им;

4) в использовании механизмов мотивации человека.

19. Из перечисленных функций морали не является ...

- 1) оценочно-императивная;
- 2) гносеологическая;
- 3) мотивационная;
- 4) воспитательная.

20. Социологическая концепция происхождения морали утверждает ...

- 1) нормы поведения даны свыше;
- 2) нормы поведения разработаны для конкретных условий;
- 3) нравственные нормы являются естественными для человека;
- 4) нравственные нормы складывались исторически.

21. Прикладная этика не может быть сведена к деловой этике потому, что...

- 1) она не затрагивает технологию производства;
- 2) она рассматривает вопросы нравственных отношений в конкретных сферах общественной жизни;
- 3) они имеют разные предметы исследования.

22. Спортивная этика не может преследовать цель ...

- 1) обеспечения гуманизации спорта;
- 2) препятствования разжиганию престижных страстей;
- 3) способствования удовлетворению политических амбиций;
- 4) предотвращения превращения спорта в средство наживы.

23. Зарождение прикладной этики это:

- 1) результат развития теоретической этики;
- 2) следствие сближения теории с практикой;
- 3) требование повседневной практики;
- 4) следствие повышения нравственности в обществе.

### **Задание 3.**

#### ***Практическое задание:***

Анализируя деятельность Вашего руководителя фирмы, Вы отмечаете его позиции, которым он неукоснительно следует:

- Конкурентная борьба в его понимании должна оттеснить на обочину этические соображения;
- Нажим со стороны организации на рядовых работников с целью нахождения ими компромисса между собственными личными ценностями и ценностями управляющих – неперемное условие успеха руководителя.
- Небрежное отношение к профессиональной этике, если речь идет о сиюминутной выгоде фирмы – не такое уж страшное зло.

Задание: Оцените эти позиции с точки зрения этики деловых отношений. Что вы можете им противопоставить? Аргументируйте свой ответ.

**Список литературы:** [ 2,3, 4].

### **Практическая работа №7**

#### **Конфликты в профессиональной сфере и возможности управленческого этикета**

**Цель:** углубление знаний о методах продвижения результатов научных исследований и разработок на рынок, изучение зарубежного опыта трансфера технологий.

#### **Теоретическая часть**

Изучение любой научной дисциплины следует начинать с научного анализа понятий, непосредственно связанных с изучаемым явлением, раскрывающих его сущность и отличающих его от других. Овладение понятийным аппаратом важно и потому, что позволяет не только определить границы исследуемого объекта и избежать при использовании одних и тех же терминов и понятий, но и более предметно описать область изучаемого. Это тем более необходимо сделать, когда речь идет о новой научной области, какой является этика и профессиональная культура государственной и муниципальной службы.

#### **Задание 1**

1. Особенности трансфера инноваций и коммерциализации НИОКР
2. Вертикальный и горизонтальный методы продвижения нововведений
3. Коммерческий и некоммерческий трансферы и способы их осуществления.

#### **Практическое задание:**

Ответьте на вопросы теста:

**1.** Термин "социология конфликта" впервые ввел в социальные науки:

- |                  |                                |
|------------------|--------------------------------|
| а) Л. Козер;     | г) К. Маркс;                   |
| б) Р. Дарендорф; | д) никто из вышеперечисленных. |
| в) П. Сорокин;   |                                |

**2.** Теория противоречия в социальных науках была развита:

- |                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|
| а) всеми перечисленными; | г) К. Марксом;                 |
| б) М. Вебером;           | д) никем из вышеперечисленных. |
| в) У. Юри;               |                                |

**3.** Автором «теории конфликта» как концептуальной модели в социальных науках является:

- |                  |              |
|------------------|--------------|
| а) Г. Зиммель;   | г) Дж. Рекс; |
| б) Р. Парк;      | д) М. Вебер. |
| в) Р. Дарендорф; |              |

4. Современная конфликтология развивается как междисциплинарная наука во взаимодействии с:

- а) психологией;
- б) социологией;
- в) политологией;
- г) правоведением;
- д) культурологией.

5. Основные положения конфликтологии классического марксизма сводятся к следующему:

- а) социальная система неизбежно порождает конфликты;
- б) чаще всего происходят из-за недостаточности ресурсов, особенно собственности и власти;
- в) конфликт – главный источник развития социальной системы;
- г) все вышеперечисленное;
- д) ничего из вышеперечисленного.

6. Современное отношение к конфликтам и практике работы с ними основывается на том, что:

- а) конфликт – одна из форм нормального человеческого взаимодействия;
- б) конфликт не всегда и не обязательно приводит к разрушениям;
- в) конфликт открывает дорогу инновациям;
- г) конфликт может быть управляемым;
- д) ничего из вышеперечисленного.

7. Общенаучными принципами исследования конфликтов являются:

- а) принцип развития;
- б) принцип всеобщей связи;
- в) принцип объективности;
- г) принцип единства теории, эксперимента и практики;
- д) ничего из вышеперечисленного.

8. Наиболее точное определение предмета конфликтологии:

- а) закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов;
- б) закономерности и механизмы возникновения, развития, завершения конфликтов, а также принципы и технологии управления ими;
- в) сущность и эволюция конфликтов;
- г) структура и функции конфликтов;
- д) методы предотвращения конфликтов.

9. Основная идея теории "позитивно-функционального конфликта" заключается в следующем:

- а) конфликт стимулирует появление новых общественных порядков, норм, отношений;
- б) конфликт – социальная аномалия, которая должна быть исключена из жизни общества;
- в) конфликт является следствием агрессивности индивида и толпы;
- г) конфликт возникает вследствие социальных инстинктов типа страха, стадности, самоутверждения;
- д) конфликт возникает из-за невозможности для индивида реализовать в обществе личностные стремления и потребности.

**10.** Основная идея теории "структурного функционализма" применительно к конфликтам заключается в следующем:

- а) конфликт – социальная аномалия, которая должна и может быть исключена из жизни общества;
- б) конфликт стимулирует появление новых общественных порядков, норм, отношений;
- в) конфликт является следствием агрессивности индивида и толпы;
- г) конфликт возникает вследствие социальных инстинктов типа страха, стадности, самоутверждения;

**11.** Основная идея концепции социального дарвинизма заключается в следующем:

- а) развитие общества объясняется биологическими законами естественного отбора;
- б) конфликт – социальная аномалия, которая должна и может быть исключена из жизни общества;
- в) конфликт является следствием агрессивности индивида и толпы;
- г) конфликт возникает вследствие социальных инстинктов типа страха, стадности, самоутверждения;
- д) конфликт возникает из-за невозможности для индивида реализовать в обществе личностные стремления и потребности.

**12.** Становление конфликтологии как самостоятельной теории и практики произошло:

- а) во второй половине XIX – начале XX в.
- б) в средние века;
- в) в эпоху Возрождения;
- г) в эпоху Просвещения;
- д) в первой половине XIX в.

**13.** В соответствии с «общей теорией конфликта»:

- а) конфликт – всеобщая категория, присущая живому и неживому миру, имеющая общие функции, свойства и тенденции возникновения и разрешения;
- б) конфликт – социальная аномалия, которая должна и может быть исключена из жизни общества;
- в) конфликт является следствием агрессивности индивида и толпы;
- г) конфликт возникает из-за невозможности для индивида реализовать в обществе личностные стремления и потребности;
- д) конфликт возникает вследствие социальных инстинктов типа страха, стадности, самоутверждения.

**14.** "... – вид системного анализа конфликта, заключающийся в выявлении закономерностей информационного обмена между основными структурными элементами конфликта и динамики когнитивных процессов в психике оппонентов":

- а) системно-информационный анализ конфликта;
- б) системно-структурный анализ конфликта;
- в) системно-функциональный анализ конфликта;
- г) системно-генетический анализ конфликта;

д) междисциплинарный анализ конфликта.

**15.** "... – вид системного анализа конфликта, в соответствии с которым конфликт рассматривается как определенное множество элементов, взаимосвязь которых обуславливает целостное свойство конфликта":

- а) системно-структурный анализ конфликта;
- б) системно-информационный анализ конфликта;
- в) системно-функциональный анализ конфликта;
- г) системно-генетический анализ конфликта;
- д) междисциплинарный анализ конфликта.

**16.** "... – вид системного анализа конфликта, состоящий в выявлении характера и способов воздействия одних элементов конфликта на другие, а также его возможного влияния на конфликты других уровней и на социальную среду в целом":

- а) системно-функциональный анализ конфликта;
- б) системно-информационный анализ конфликта;
- в) системно-структурный анализ конфликта;
- г) системно-генетический анализ конфликта;
- д) междисциплинарный анализ конфликта.

**17.** "... – вид системного анализа конфликта, состоящий в вскрытии связи и обусловленности конфликтов элементами макро- и микросреды, субъективного мира личности":

- а) системно-генетический анализ конфликта;
- б) системно-информационный анализ конфликта;
- в) системно-структурный анализ конфликта;
- г) системно-функциональный анализ конфликта;
- д) междисциплинарный анализ конфликта.

**18. S:** Борьба отличается от конфликта тем, что:

- а) не обязательно имеет определенного оппонента;
- б) не всегда имеет строго направленный характер;
- в) предполагает активные усилия;
- г) основана на противостоянии;
- д) предполагает физическое столкновение.

**19.** К основным факторам, обусловившим становления конфликтологии во второй половине XIX - начале XX века, можно отнести:

- а) все перечисленное;
- б) накопление достаточно большого объема информации по проблеме конфликта;
- в) необходимость теоретического осмысления сильнейших социальных потрясений – войн, экономических кризисов, социальных революций;
- г) возникновением новых наук и концепций, расширивших возможности социального познания марксистской философии, социологии, психологии;
- д) ничего из вышеперечисленного.

**20.** «Конфликтная концепция личности» обосновывается в работах:

- а) З. Фрейда;
- г) К. Маркса;

б) К. Левина; д) Л. Козера.

в) М. Вебера;

21. Концепцию «войны всех против всех» как естественного состояния человеческого общества выдвинул:

а) Т. Гоббс; г) Ж.-Ж. Руссо;

б) А. Смит; д) Г. Гегель.

в) К. Маркс;

22. Основоположником философского учения о противоположностях считается:

а) Гераклит; б) Платон;

в) Демокрит; г) Аристотель;

д) Эпикур.

23. В соответствии с концепцией М. Вебера, для такой социальной организации, как бюрократия, характерны:

а) динамичность; г) все перечисленное;

б) мобильность; д) ничего из перечисленного.

в) минимальная конфликтность;

24. Позиция представителей школы "человеческих отношений" применительно к конфликтам заключалась в том, что:

а) при регламентации всех функций и контроле за их исполнением конфликтов в организации быть не должно;

б) конфликты в организации можно искоренить при условии гуманизации труда, повышения удовлетворенности работой, следования демократическому стилю руководства;

в) конфликты неизбежны в любой иерархически организованной системе и необходимы для ее развития;

г) организации достигнут эффективных результатов, если обеспечат не искоренение конфликтов, а управление ими;

д) ничего из перечисленного.

### Задание 3

**Практическое занятие по теме «Идентификация конфликтов» (решение ситуационных задач)**

**Цель занятия:** Развитие навыков идентификации конфликтов

#### Порядок проведения занятия

*Подготовительный этап.* За одну-две недели студенты получают установку на проведение занятия в форме решения ситуационных задач. Им сообщают тему и цель занятия. Дают указания по самостоятельному изучению литературы и освоению основных понятий: «конфликт», «причина конфликта», «предмет конфликта». Особое внимание обращают на формулировку необходимых и достаточных условий конфликта.

*В ходе занятия.* Студентам предлагают решить задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

### **Задача 1**

Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

### **Задача 2**

В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

### **Задача 3**

Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено. Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

**Список литературы:** [ 1, 2, 4].

## **Практическая работа №8**

### **Эффективность корпоративной социальной ответственности и методы ее оценки**

**Цель:** закрепление теоретических знаний по методам оценки эффективности корпоративной социальной ответственности; формирование умений использования этих методов для управления КСО.

#### **Теоретическая часть**

Этика играет огромную роль как наука о морали во всех областях жизни и деятельности людей, в их взаимоотношениях с другими людьми, в отношении человека к делу, к ценностям государства.

С момента своего возникновения этика ставила перед человеком сложные вопросы нравственного порядка, которые не случайно получили название «вечных вопросов», что следует считать добром и злом, справедливым и несправедливым, какие люди имеют право руководить, а какие нет, как согласовать общественные интересы с личными и т.д.

Решение этих вопросов может быть различным в той или иной сфере общественной жизни – личных, внутригрупповых, межгрупповых отношениях в профессиональной деятельности, в политике и государственном управлении. Так, многие требования морали, относящиеся к поведению людей в частной жизни, не всегда могут быть применимы к тем или иным специфическим видам профессиональной деятельности, в области институциональных отношений.

### ***Задание 1***

1. Оценка внешних и внутренних социальных программ.
2. Роль стейкхолдеров в деятельности корпорации.
3. Роль реципиентов социальной политики в оценке.
4. Социальная программа, социальный проект. Критерии эффективности.
5. Бенчмаркинг в сфере социальной политики.
6. Социальное влияние проекта. Типы и формы оценки. Качественные и количественные инструменты оценки.
7. Индикаторы эффективности корпоративной социальной политики.
8. Мониторинг, опросные методы, экспертные оценки социальной политики международной организации.

### ***Практическое задание:***

Практическое занятие 2. Деловая игра «Подбор персонала»

*Цель игры* – сформулировать профессиональные требования к менеджеру, исходя из особенностей предприятия, и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

*Элементы игры и их продолжительность*

1. Сформировать команды по 4-8 человек исходя из профессиональных интересов (5 мин.).  
Наиболее рационально иметь не более 6 команд.
1. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму (2 мин.).
2. Определить вакантную должность персонала, для которой будет вестись подбор работников (3 мин.)
4. Распределить роли внутри команды (3 мин).
5. Построить методом «мозгового штурма» профессиональную модель менеджера по форме модели руководителя, приведенной в таблице 3 (40 мин.).
  - Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов (10 мин.).
  - Разработать модель служебной карьеры менеджера в виде таблицы 4 (10 мин.).
8. Подготовить вопросы для команд конкурентов (10 мин.).
9. Подготовить итоговые доклады команда по модели, рекламе и карьере, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делают «генератор идей» или «организатор».
10. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме таблиц 5, 6.
11. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

*Инструкция по заполнению модели рабочего места*

1. Модель рабочего места управленческого персонала содержит «идеальный образ» работника» замещающего вакантную должность, на основе экспертных оценок непосредственного руководителя сотрудника или членов кадровой комиссии. В последнем случае будет несколько оценок, которые подлежат обобщению.

2. Для заполнения анкеты необходимо внимательно просмотреть элементы модели (их 15) и дать количественные и качественные оценки характеристик путем: а) отметить крестиком наиболее важные характеристики, которые будут составлять обязательные требования к работнику. Причем самую важную характеристику можно отметить двумя крестиками (++)).

Таблица 3

Модели рабочих мест для управленческого персонала предприятия малого бизнеса

Элементы модели	Директор	Зам.директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
1	2	3	4	5	6
1. Кадровые данные:					
1.1. Пол:					
- мужской					
- женский					
- не имеет значения					
1.2. возраст:					
до 20					
от 20 до 30					
от 30 до 40					
от 40 до 50					
1.3. Семейное положение:					
холост, не замужем					
женат, замужем					
разведен, разведена					
не имеет значения					
1.4. Социальное положение:					
из рабочих					
из служащих					
из крестьян					
не имеет значения					
1.5. Внешность сотрудника:					
Красивая					
приятная					
обаятельная					
нормальная					
отталкивающая					
2. Опыт сотрудника:					
2.1. Производственн					

ый стаж работы:					
до 1 года					
1-5 лет					
5-10 лет					
более 10 лет					
2.2.Общественный опыт:					
партия					
профком					
совет предприятия					
комсомол					
другое					
<b>3. Профессиональные знания в области:</b>					
социологии					
экономики					
управления					
психологии					
права					
дизайна					
строительства					
организации					
коммерции					
педагогике					
иностранного языка					
бухучета					
маркетинга					
торговли					
механики					
финансов					
<b>4. Профессиональные умения в области:</b>					
работы с людьми					
машинописи					
ведения личных дел					
телефонных переговоров					
договорная работа					
методическая работа					
архивного дела					
компьютер					
составление расписаний					
<b>5. Личностные качества:</b>					
5.1.Моральные:					
доброжелательность					
отзывчивость					
внимательность					
честность					

порядочность					
принципиальность					
справедливость					
воспитанность					
скромность					
жизнерадостность					
терпимость					
пунктуальность					
способность воспринимать критику					
5.2.Деловые:					
исполнительность					
деловитость					
предприимчивость					
трудолюбие					
хозяйственность					
широта кругозора					
<b>6. Психология личности:</b>					
6.1.Тип личности:					
экстраверт – направлен на внешний мир					
интроверт – направлен на внутренний мир					
6.2.Темперамент:					
сангвиник					
флегматик					
холерик					
меланхолик					
6.3.Уровень интеллекта:					
высокий					
средний					
<b>7. Здоровье и работоспособность:</b>					
здоров					
практически здоров					
болен					
<b>8. Уровень квалификации:</b>					
8.1.Образование:					
неполное среднее					
среднее общее					
среднее специальное					
высшее					
8.2.Специальности (для служащих):					
экономист					
филолог					
бухгалтер					

механик					
математик					
юрист					
историк					
менеджер					
коммерсант					
финансист					
радиофизик					
9. Служебная карьера:					
трамплин					
лестница					
змея					
перепутье					
10. Хобби (увлечения):					
спорт					
искусство					
театр и кино					
охота					
11. Вредные привычки:					
алкоголь					
курение					
обжорство					
наркомания					
токсикомания					
12. Организация труда:					
офис площадью, кв.м.					
отдельный стол и стул					
пользование библиотекой					
пользование служебным транспортом					
компьютер					
служебный телефон					
использование факса					
пользование ксероксом					
аудио и видео аппаратуры					
13. Оплата труда:					
всего, USD					
должностной оклад, USD					
квартальная премия к окладу, USD					
процент от прибыли, %					

процент с выручки, %					
процент с дохода, %					
оплата командировочных расходов					
оплата представительских расходов					
компенсация за использование личного транспорта в служебных целях					
14. Социальные блага:					
материальная помощь для приобретения путевки в дом отдыха					
компенсация расходов на питание					
оплата фирменной одежды					
кредит фирмы					
оплата детских учреждений					
подарки к юбилеям и дням рождения, пособие в случае свадьбы					

Таблица 4

#### Модель служебной карьеры

Должности	Возраст	Оплата	Способ занятия	Обучение

#### Рекламное объявление

Предприятие

Должность

Требования к должности

Условия оплаты труда

Координаторы предприятия

Таблица 5

Лист экспертной оценки команды № \_\_\_\_\_  
Внешняя экспертная оценка работы команд

Команды	1	2	3	4
---------	---	---	---	---

Разделы игры				
Профессиональная модель				
Рекламное объявление				
Модель служебной карьеры				
Итоговый доклад команды				
Итого по 5-ти балльной системе				

Таблица 6

### Внутренняя оценка игроков команды

Роль в команде	Оценка по 5-балльной шкале	Подпись члена команды
Генератор идей		
Организатор		
Критик		
Эксперт		
Делопроизводитель		
Эксперт команды № _____		

### Практическое занятие 4. Подбор персонала

Таблица 7

Подбор персонала  
 Название видеокейса  
 Цели видеокейса  
 Описание ситуации  
 Рассматриваемые вопросы

Массовый  
 подбор

- Сформировать представление о специфике деятельности по закрытию «массовых» вакансий, основных ее характеристиках, путях повышения эффективности;
- Дать представление о способах организации «потока» кандидатов на «массовые» вакансии;
- Сформировать представление о способах отбора кандидатов на «массовые» вакансии;
- Отработать навыки анализа потребности в персонале на «массовые» вакансии, анализа соответствующих возможностей рынка труда и выбора оптимальных решений.

Действие происходит в отделе персонала сети магазинов «Селянка». Радостная новость о том, что в следующем месяце открывается сразу два новых магазина, ставит менеджеров по персоналу Вову и Оксану в затруднительное положение - набрать большое количество сотрудников на однотипные должности - продавцы, кассиры, грузчики. Справятся ли наши герои с авральной работой? Смогут ли быстро привлечь много подходящих кандидатов? Возможно, вы сможете предложить им лучший путь?

- Специфика подбора персонала *на* «массовые» вакансии;
- Дефицит кадров на рынке труда, определение целевой аудитории и прямых каналов обращения к ней;
- Формирование «послания» целевой аудитории;
- Первичное общение с кандидатом по телефону, взаимодействие с кандидатом при первой встрече;
- Организация потока кандидатов при первой встрече;
- Оценка эффективности деятельности рекрутера.

#### Интервью с соискателем

- Сформировать общее представление о схеме проведения интервью, основных его этапах, темах, категориях вопросов, а также наиболее типичных ошибках;
- Сформировать навыки коммуникативного взаимодействия в ситуации интервью.

Быстрое расширение сети обострило и потребность в руководящих работниках. На этот раз Вова и Оксана проводят интервью с кандидатом на должность директора магазина. Привлечь профессионала гораздо сложнее, нежели набрать малоквалифицированные кадры. Но понимают ли это наши герои? Возможно, в данном случае надо действовать как-то по-другому? А как узнать, подходит ли вам данный кандидат?

- Формулирование требований к должности;
- Основные этапы собеседования;
- Основные темы, затрагиваемые интервьюером на собеседовании;
- Основные категории вопросов, задаваемые интервьюером соискателю; •Критерии эффективности интервью;
- Критерии принятия решения о предпочтении кандидата всем остальным»

Проблема найма бывшего сотрудника

- Сформировать представление о факторах, которые необходимо учитывать при анализе кандидатуры сотрудника, покинувшего компанию ранее и вновь предлагающего свою кандидатуру;
- Развить навыки принятия решения в условиях конкретной задачи реальной профессиональной деятельности

Не справившись с «тяжелой» работой, Вова принял решение оставить родной коллектив в надежде на лучшую жизнь. Однако реальность оказывается гораздо суровее его ожиданий, а прежнее место работы - не таким уж плохим. Сотрудник отдела персонала «Селянки» в недоумении - как быть с Вовой, который по истечении двух месяцев просится обратно

- Оценка сотрудника, покинувшего компанию ранее и вновь предлагающего свою кандидатуру;
- Риски, связанные с повторным принятием на работу ранее уволенного сотрудника;
- Повышение объективности руководителя подразделения при принятии решения о предпочтении кандидата всем остальным.

Список литературы : [ 1, 2, 4].

### Список литературы

Основная литература:

1. Виговская М .Е. Профессиональная этика и этикет [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Виговская М.Е.— Электрон, текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019.- 144 с.— Режим доступа: [11Йр://\у\у.y.lrgBook81юр.ш/57115](http://y\u.y.lrgBook81юр.ш/57115).— Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks

2. Троянская А.И. Деловая этика [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Троянская А.И.— Электрон, текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 145 с.— Режим доступа: [Бир://\у\ушлрг\Book8Бор.ш/83263.Б1:т1](http://у\ушлрг\Book8Бор.ш/83263.Б1:т1).— Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks

Дополнительная литература:

3. Брянцев И И. Этика государственной и муниципальной службы [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Брянцев И.И., Гребенникова А.А.— Электрон, текстовые данные, ЭБС АСВ, 2016. – 77 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-7795-0804-9

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
по организации и проведению самостоятельной работы по дисциплине  
«Этика и культура таможенной службы»  
для студентов специальности 38.05.02 «Таможенное дело»

Методические указания составлены в соответствии с программой дисциплины «Этика и культура таможенной службы» для студентов специальности 38.05.02 Таможенное дело и предназначены для оказания помощи студентам при выполнении самостоятельной работы.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ЭТИКА И КУЛЬТУРА ТАМОЖЕННОЙ СЛУЖБЫ»

2 КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**Ошибка! Закладка не определена.**

3 ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью освоения дисциплины «Этика и культура таможенной службы» является формирование набора профессиональных компетенций студента по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» путем формирования у студентов представления о системе теоретических знаний и практических навыков, необходимых для глубокого понимания значения этических норм в построении корпоративной культуры организации.

В результате изучения дисциплины студент должен.

знать

Важнейшие проблемы и причины духовно-нравственного кризиса современного общества, пути выхода из него

уметь

действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

определять необходимость соблюдения морально-этических норм в области управления международной организацией;

применять полученные знания на практике;

владеть

навыками коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности;

навыками анализа современных проблемы в области этики и культуры международного менеджмента.

Самостоятельная работа магистрантов включает следующие элементы:

- изучение литературных источников;
- подготовка к выступлению на практическом занятии;
- написание рефератов по предложенным темам;
- разработка презентаций по предложенным темам;
- подготовка к выполнению тестовых заданий;
- решение ситуационных и практических задач;
- подготовка к зачету.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРОВЕДЕНИЮ КОЛЛОКВИУМА

При изучении дисциплины «Этика и культура таможенной службы» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: коллоквиум.

Вопросы для проведения коллоквиума:

*Базовый уровень*

Тема 1: Теоретические основы построения корпоративной культуры в международных организациях

1. Понятие корпоративной (организационной) культуры

2. Понятие структуры корпоративной культуры и ее основных элементов (лидеры, ценности и идеологии, процедуры и деятельность, инфраструктура)

3. Общие закономерности функционирования и развития корпоративной культуры

Тема 2: Модели построения корпоративной культуры: российский и зарубежный опыт

1. Практические аспекты профессиональной этики: разработка оптимальных стандартов профессиональных отношений.

2. Диагностика профессиональных этических проблем.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию, повышению эффективности, модернизации международного профессионального сообщества.

3. Способы установления стандартов профессионального поведения.

5. Правовое регулирование сотрудников.

6. Этика служебных отношений.

7. Профессиональные и нравственные требования.

8. Профессиональные кодексы этики в мире.

9. Российский кодекс профессиональных и этических принципов в области трудовых отношений.

10. Выявление и оказание помощи в борьбе с коррупцией в команде в качестве одной из важнейших задач специалиста.

Тема 3: Методы и технологии диагностики культуры управления в международной организации

1. Психологический портрет организации.

2. Факторы, определяющие корпоративную культуру.

3. Корпоративная культура, основанная на контроле.

4. Корпоративная культура, основанная на нормах.

5. Классификация типов культур.

6. Инновационные процессы в организации и корпоративной культуры.

7. Виды корпоративной культуры.

8. Стили управления и корпоративной культуры организации.

Тема 4: Корпоративная этика как элемент культуры международной организации

1. Понятие «диагностики корпоративной культуры».

2. Этапы диагностики корпоративной культуры.

3. Инструменты диагностики корпоративной культуры (анализ документов, анкетный опрос, наблюдение, интервью).

4. Характеристика основных методов диагностики (развития «рамочных структур», методы К. Камерона и Р. Куинна, методы Т. сделки и А. Кеннеди, методологии Г. Хофстеда).

5. Критерии оценки методологии.

6. Визуализация корпоративной культуры.

7. Методологические и методические проблемы диагностики корпоративной культуры.

Тема 5: Субкультуры и их роль в управлении предприятием

1. Понятие "субкультура", его сущность.
2. Понятие «группы» и особенно групп в организации.
3. Причины возникновения в группе. Некоторые правила группового управления и группового поведения.
4. Влияния субкультур на основной корпоративной культуры, а также их характеристики.
5. Положительные и отрицательные характеристики субкультур.
6. Методы управления субкультуры организации.

Тема 6: Этикет поведения в профессиональной деятельности международных организаций

1. Сущность и роль профессиональной этики
2. Базовые понятия деловой этики.
3. Основные концепции деловой этики.
4. Пути повышения уровня этики в организации. Влияние уровня развития этической корпоративной культуры организации.

Тема 7: Конфликты в профессиональной сфере и возможности управленческого этикета

1. Черты организации людей в организациях с различными корпоративными культурами.
2. Особенности мотивации персонала в организациях с различными корпоративными культурами.
3. Особенности оценки людей в организациях с различными корпоративными культурами.
4. Требования к организационной культуре при приеме на работу.
5. Влияние корпоративной культуры на адаптацию сотрудников.

Тема 8: Эффективность корпоративной социальной ответственности и методы ее оценки

1. Общие признаки организации людей в организациях с различными корпоративными культурами.
2. Особенности мотивации персонала в организациях с различными корпоративными культурами.

Тема 9: Межкультурные особенности делового взаимодействия

1. Социально-культурная обусловленность образа эффективного лидера.
2. Организационная культура как фактор группового творчества
3. Корпоративная культура в транснациональных организациях
4. Теория "обучающейся организации".
5. Анализ социальных сетей в качестве метода организационной диагностики.
6. Социальный капитал: определение, функции и методы исследования.
7. Средства разработки вертикальных и горизонтальных коммуникаций.

*Повышенный уровень*

Тема 1: Теоретические основы построения корпоративной культуры в международных организациях

1. Мотивация персонала как часть культуры компании.
2. Методы мотивации различных организационных культур.
3. Нетрадиционные методы мотивации.
4. Приобщение сотрудников к организационной культуре компании.
5. Обучение персонала различных организационных культур.
6. Организационная культура и система управления знаниями в компании.

Тема 2: Модели построения корпоративной культуры: российский и зарубежный опыт

1. Невербальные средства общения.
2. Специфика ведения деловых переговоров и встреч.
3. Этикет деловых встреч и презентаций.
4. Национальные особенности делового общения.
5. Cross-культурное взаимодействие. Понятие «культурный шок».

Тема 3: Методы и технологии диагностики культуры управления в международной организации

1. Классификация типов культур.
2. Инновационные процессы в организации и корпоративной культуры.
3. Виды корпоративной культуры.
4. Стили управления и корпоративная культура организации.

Тема 4: Корпоративная этика как элемент культуры международной организации

1. Система управления качеством в международной организации: принципы, уровни, стандарты качества
2. Корпоративная культура как сложное системное взаимодействие прогрессивных методов, приемов и средств управления
3. Корпоративная культура как способ формирования единства целей, мнений и взглядов на деятельность организации
4. Формирование социально-производственных отношений, нравственной атмосферы и стиля отношений на рабочем месте

Тема 5: Субкультуры и их роль в управлении предприятием

1. Проблемы развития корпоративной культуры в России.
2. Основные этапы эволюции корпораций и корпоративной культуры.
3. Появление концепции "корпоративной культуры". Различия между организационной и корпоративной культуры
4. Факторы формирования современной корпоративной культуры.
5. Основные виды современной корпоративной культуры.
6. Корпоративная культура: основные понятия нормы и принципы.
7. Бизнес-коммуникации: цели, характеристики, коммуникационные барьеры.
8. Миссия, стиль, имидж компании.

Тема 6: Этикет поведения в профессиональной деятельности международных организаций

1. Корпоративное позиционирование: сущность, содержание, этапы формирования.
2. Структура корпоративной культуры.
3. Человеческий капитал как наиболее важный элемент корпоративной культуры.
5. Формирование позитивного имиджа организации.

Тема 7: Конфликты в профессиональной сфере и возможности управленческого этикета

1. Личность лидера. Отношения между понятиями руководства и управления.
2. Причины конфликтов в современных международных организациях.
3. Патогенные угрозы развития конфликтов в международных организациях

Тема 8: Эффективность корпоративной социальной ответственности и методы ее оценки

1. Демократический стиль и практика управленческого принятия управленческих решений в нем.
2. Методы оценки социально-психологического климата в коллективе. Формирование команды.
3. Авторитарный стиль и практика управленческого принятия управленческих решений в нем.
4. Мотивация сотрудников: основные принципы и подходы

Тема 9: Межкультурные особенности делового взаимодействия

1. Баланс интересов как основа корпоративной культуры
2. Факторы, определяющие уровень корпоративной культуры
3. Роль лидера в формировании корпоративной культуры
4. Код корпоративной организации и ее основные элементы
5. Корпоративные ценности, манеры и привычки

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА**

Реферат является формами самостоятельной работы обучающихся. Написание реферата предполагает формулировку проблемы исследования, изучение литературных источников, анализ и описание различных точек зрения по проблеме, разработку и аргументацию собственной позиции автора.

Примерные темы реферата:

*Базовый уровень*

1. Нормативно-правовые акты, регулирующие поведенческую составляющую субъектов управления.
2. Отечественный опыт формирования этических кодексов для организаций.
3. Зарубежный опыт формирования этических кодексов для организаций.
4. Основные источники и содержание государственной языковой политики.

5. Типологии деловых коммуникаций.
6. Комплексное использование вербального и невербального компонентов коммуникаций в процессе деловых переговоров.
7. Деловой этикет в документообороте.
8. Формы и содержание вертикальных и горизонтальных организационных деловых коммуникаций.
9. Культура информационных сообщений.
10. Особенности внешней презентации организации.
11. Международные стандарты этической и культурной компетенции управленческого персонала.
12. Критерии эффективного организационного поведения руководителя.
13. Специфика управления в соответствии с корпоративным этическим стандартом в ведомственных и коммерческих организациях.
14. Современные школы тайм-менеджмента.
15. Технологии социальных манипуляций в отечественных исследованиях.
16. Технологии социальных манипуляций в зарубежных исследованиях.
17. Возможности практического применения антимаанипуляционного поведения при реализации управленческих решений.
18. Корпоративный стандарт руководителя как один из важнейших элементов организационной культуры.
19. Виды и формы организационного поведения.
20. Современные типологии критических ситуаций в организации.
21. Структура и содержание антикризисного управления.
22. Специфика стресс-менеджмента в ведомственных и коммерческих организациях
23. Современные представления об организационных конфликтах.
24. Понятие и структура конфликтной компетентности.
25. Основные методы профилактики конфликтных ситуаций в организации.
26. Культура поведения руководителя в процессе разрешения организационных конфликтов.

*Повышенный уровень*

1. Деловая этика в системе управления.
2. Основные категории этики и их преломление в деловой культуре.
3. Нравственные основы цивилизованного бизнеса.
4. Современные требования к культуре специалиста.
5. Современные требования к культуре личности руководителя.
6. Имидж деловой женщины.
7. Имидж делового мужчины.
8. Идеальные цели в культуре управления.
9. Управление и ценности современного общества.
10. Управление и менталитет народа.

11. Нравственные характеристики русского народа.
12. Традиции отечественной деловой культуры.
13. Современная деловая культура России: тенденции развития.
14. Нравственные основы делового общения.
15. Заповеди делового общения.
16. Законы поощрения и критики.
17. Деловые коммуникации в культуре управления:
  - функции и содержание;
18. - этика телефонного разговора;
19. - предупреждение нравственных конфликтов;
20. - культура переговоров;
21. - деловая переписка;
22. - этикет с подчиненными;
23. - этикет с начальством.

#### Правила оформления реферата.

1. Титульный лист. Необходимо указать название учебного заведения, название изучаемой дисциплины, тему, фамилии автора и руководителя исследовательской работы, место и год выполнения.

2. Содержание. Указывается название разделов и соответствующие им начальные страницы.

3. Введение.

4. Основная часть.

5. Заключение.

6. Список литературы

7. Приложения

Объем реферата не должен превышать 15-20 страниц для печатного варианта. Поля страницы: левое - 3 см., правое – 1,5 см., нижнее 2 см., верхнее - 2 см. Текст печатается через 1,5 интервала. Текст набирается в текстовом редакторе MicrosoftWord, шрифт TimesNewRoman, размер шрифта - 14 кегль. Каждая структурная часть реферата (введение, главная часть, заключение и т.д.) начинается с новой страницы. Номера страниц ставятся верху в середине листа. На титульном листе номер не ставится.

При цитировании в ссылках необходимо указать фамилию, инициалы автора, место издания, год издания, номер тома, страницы. Ссылки на источник помещаются в конце реферата.

Сноски располагаются под чертой внизу страницы. Нумерация сносок является сквозной для всей работы.

Реферат должна быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата на листах формата А4 (210x297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется в правом верхнем углу и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для реферата рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Практическая часть.
5. Список использованной литературы.
6. Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов реферата.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке реферата обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

- знакомство аспирантов с темами реферата
- подбор и анализ литературы по теме реферата
- написание реферата
- оценка содержания реферата преподавателем.

Темы рефератов дают возможность студентам самостоятельно провести анализ проблемы с использованием научной литературы по теме, сделать выводы, обобщающие как научные взгляды, так и авторскую позицию по проблеме.

При проверке задания, оцениваются: новизна реферированного текста, степень раскрытия сущности проблемы, обоснованность выбора источников, соблюдение требований к оформлению, грамотность

#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ

**Ситуационные задачи** – это задачи, позволяющие ученику осваивать интеллектуальные операции последовательно в процессе работы с информацией: ознакомление – понимание – применение – анализ – синтез – оценка.

Специфика ситуационной задачи заключается в том, что она носит ярко выраженный практико-ориентированный характер, но для ее решения необходимо конкретное предметное знание. Зачастую требуется знание нескольких учебных предметов. Кроме этого, такая задача имеет не традиционный номер, а красивое название, отражающее ее смысл. Обязательным элементом задачи является проблемный вопрос, который должен быть сформулирован таким образом, чтобы ученику захотелось найти на него ответ.

Ситуационные задачи близки к проблемным и направлены на выявление и осознание способа деятельности. При решении ситуационной задачи учитель и учащиеся преследуют разные цели: для учащихся – найти решение, соответствующее данной ситуации; для учителя – освоение учащимися способа деятельности и осознание его сущности.

##### *Модель ситуационной задачи*

1. Название задания.
2. Личностно-значимый познавательный вопрос.
3. Информация по данному вопросу, представленная в разнообразном виде (текст, таблица, график, статистические данные и т.д.).
4. Задания на работу с данной информацией.

Решение ситуационных задач может способствовать развитию навыков самоорганизации деятельности, формированию умения объяснять явления действительности, развитию способности ориентироваться в мире ценностей, повышению уровня функциональной грамотности, формированию ключевых компетентностей, подготовке к профессиональному выбору, ориентации в ключевых проблемах современной жизни. Во всех случаях решение ситуационных задач будет направлено на достижение метапредметных результатов.

***Использование ситуационных задач в образовательном процессе позволяет:***

развить мотивацию учащихся к познанию окружающего мира, освоению социокультурной среды;

актуализировать предметные знания с целью решения личностно-значимых проблем на деятельностной основе;

вырабатывать партнерские отношения между учащимися и педагогами.

### ***Методика разработки ситуационных задач***

**Первый подход** – построение задачи на основе соответствующих вопросов учебника.

**Второй подход** основан на выделенных типах практико-ориентированных задач, которые необходимо научиться решать каждому ученику.

**Третий подход** основан на проблемах реальной жизни, познавательная база решения которых закладывается в соответствующих учебных дисциплинах.

**Четвертый подход** обусловлен необходимостью отработки предметных знаний и умений, но не на абстрактном учебном материале, а на материале, значимом для ученика.

Ситуационные задачи ориентированы на формирование наиболее универсальных способов работы с информацией. Большинство исследователей выделяют следующий набор универсалий: анализ, синтез, сравнение, обобщение, классификация, узнавание, выбор, составление, комбинирование, перестановка, преобразование, унификация, структурирование, построение, варианты по аналогии.

На основе таксономии целей по К. Блуму Л.С. Илюшин разработал конструктор задач, позволяющий создавать задания разного уровня сложности, в том числе задания, предполагающие создание определенного продукта, задания, предполагающие привлечение знаний из нескольких учебных предметов.

### ***Проектирование ситуационных задач***

Ситуационные задачи, решение которых заключается в определении способа деятельности в той или иной ситуации. Структура ситуационной задачи содержит всю ту избыточную информацию, которая необходима для того, чтобы подготовить человека для успешной жизни в информационном обществе. Обучение учащихся решению проблем предполагает освоение универсальных способов деятельности, применимых в самых разных ситуациях. Ситуационная задача представляет собой описание конкретной ситуации, более или менее типичной для определенного вида деятельности. Содержание ситуационной задачи, как правило, определяется потребностями и интересами конкретной группы учащихся, ориентировано на имеющийся культурный опыт и предоставляет возможность творчески осваивать новый опыт. Это содержание включает описание условий деятельности и желаемого результата. Решение задачи заключается в определении способа деятельности.

Проектирование ситуационных задач осуществляется как на учебном, так и на внеучебном материале. Логика построения задач предполагает:

- формулировку лично значимого вопроса, который поможет ученику убедиться в необходимости данного знания;

- подбор текстов (это могут быть простые тексты, в которых информация задана как в явном, так и неявном виде; это могут быть сложные

тексты; это могут быть тексты разных видов и жанров: отрывки из художественных произведений, биографии, тексты развлекательного характера, личные письма, документы, статьи из газет и журналов, деловые инструкции, рекламные объявления, товарные ярлыки, географические карты и др. В них могут использоваться различные формы представления информации: диаграммы, рисунки, карты, таблицы, графики и др.);

-наличие вопросов и заданий к текстам, которые носят проблемный характер, предполагают обобщение информации, соотнесение содержания текста со своим жизненным опытом и ориентированы на получение продукта, например, разработку проекта.

Важным условием является разнообразный характер заданий, позволяющий ученикам не столько воспроизводить знания, сколько оценить представленную информацию, сформулировать гипотезы, сделать выводы, высказать свою точку зрения, предположить разные варианты решений, использовать имеющиеся знания для решения задачи.

Специфическими чертами ситуационных задач являются направленность на выявление и осознание способа деятельности, множественность допустимых решений, возможность использования на разных этапах учебного процесса.

Во всех случаях решение ситуационных задач направлено на достижение образовательных результатов, выходящих за рамки учебного предмета и применимых в разных видах деятельности. Ситуационные задачи применимы в учебных предметах любого типа и могут использоваться для магистрантов, при этом они отличаются характером проблем, которые необходимо решить.

Для разработки заданий может быть использован конструктор задач, разработанный Л.С. Илюшиным. Данный конструктор представляет собой набор ключевых фраз, своеобразных клише заданий, которые предлагаются учащимся на разных этапах освоения определенной информации: ознакомление, понимание, применение, анализ, синтез, оценка.

*"Управление инновациями по-немецки или как заставить идею работать"*

Консультанты - интересные люди, берут на фирме цифру, вставляют ее в отчет и продают его той же фирме.

Консалтинговая фирма L&P существовала уже 15 лет, но в настоящее время дела шли как никогда хорошо, несмотря на общий экономический спад в Германии в последние два года.

Высокие прибыли, получаемые L&P, вынудили видоизменить организационно-правовую структуру фирмы, учрежденной в свое время в форме обществ с ограниченной ответственностью с ведущими специалистами фирмы в качестве партнеров-вкладчиков. В 1993 г. каждый партнер основной фирмы создал свое собственное предприятие, и значительная часть оборота осуществлялась через эти индивидуальные компании, что позволило вполне законным образом снизить налоговые

отчисления. Эксперты L&P знали свое дело и их никак нельзя было назвать, как это часто бывает в жизни, сапожниками без сапог.

Начиная с 1993 г. L&P явно была на подъеме, о чем свидетельствовали стабильно растущий годовой оборот компании, а также высокая и неуклонно увеличивающаяся доля постоянных клиентов в общем объеме работы. Даже местонахождение штаб-квартиры фирмы в престижном и дорогом Баден-Бадене - европейском центре развлечения и отдыха - само по себе подтверждало: L&P - солидная компания.

На рекламном проспекте фирмы сотрудники представлены в неформальной одежде, в свитерах и джинсах, в раскованных, непринужденных позах с улыбками на лицах, что располагало клиентов в пользу фирмы и невольно вызывало у них доверие.

Основная доля доходов фирмы, более 50 %, поступала от консультаций в области менеджмента. Другие направления - повышение квалификации менеджеров и подбор кадров по заказам фирм - хотя и были важными и выгодными статьями дохода, но конъюнктура на этих рынках была подвержена сильным колебаниям.

В начале осени 2006 г. на L&P внимательно отнеслись к обращению фирмы ВВ с просьбой помочь упорядочить процесс реализации новых идей, возникающих внутри фирмы. Дело было не только в том, что ВВ - третий в Германии из крупнейших производителей верхней одежды после "Steilmann" и "Eskada" самым главным принятым моментом оказался интересный круг проблем, с которыми столкнулась фирма.

Проблемы ВВ заключались в следующем. Высшее руководство компании было обеспокоено, с одной стороны, инертностью фирмы по отношению к инновациям, а с другой, - множеством проектов с неопределенными перспективами и последствиями, которые буквально захлестнули фирму. Руководство ВВ не устраивало то обстоятельство, что судьба новой идеи, родившейся у сотрудника фирмы, зависела не столько от качества самой идеи, сколько от множества субъективных факторов, таких как: отношение непосредственного руководителя к идее и к ее автору, активность и пробивная способность самого автора и т.д. и т.п. Отсутствовали четкая схема принятия решений при реализации инноваций, распределение обязанностей и ответственности при оценке идеи и реализации проекта на ее основе. Заказ ВВ и заключался в разработке такой схемы. На основе этого заказа L&V сформулировала рабочее предложение, в которое вошли:

- содержание работ; - функции и задачи договаривающихся сторон;
- сроки и этапы проведения работ;
- стоимость выполнения работ.

20 сентября 2004 г. рабочее предложение было направлено заказчику. После уточнения некоторых пунктов с г-ном Бантле, возглавившим группу консультантов L&P, руководство ВВ 10 октября подтвердило заказ, что означало: договор на условиях, зафиксированных в рабочем предложении, вступил в силу.

Группа консультантов, в которую кроме Бантле вошли еще один партнер L&P г-н Линзе, а также молодой и энергичный специалист Яник, приступила к работе 15 октября. Группа начала деятельность со знакомства с фирмой, изучения структуры управления, существующей системы принятия решений. Затем последовали многочисленные интервью с руководством и ключевым персоналом компании. При этом консультанты не давали никаких персональных оценок и оценки ситуации в целом, не высказывали предварительного мнения. Они корректно и вежливо задавали вопросы, выслушивали собеседников, просили их заполнить опросные листы, внимательно изучали документы.

Полевые исследования подтвердили исходную предпосылку, что решение проблемы заключается в разработке детальной схемы оценки, отбора и реализации идей с четким распределением обязанностей и ответственности каждого звена, вовлеченного в процесс принятия решения.

В течение первой недели ноября группа консультантов, интенсивно работая по 10-12 часов в сутки, подготовила схему организации работ. Она предусматривала тщательный исходный анализ и оценку потенциала идеи. Для этого на начальной стадии - на фазе определения задач - предусматривалось создание группы управления проектом (ГУП) и группы принятия решений (ГПР). ГУП создавалась решением высшего руководства под каждый конкретный проект. В нее включались ведущие специалисты и эксперты, компетентные в области, которую затрагивала идея. В состав ГПР входило высшее руководство фирмы, причастное к принятию решений на ВВ. Именно ГПР принадлежало решающее слово в принятии решения о целесообразности продолжения работ по проекту. На основе положительного решения вырабатывалось задание по проекту, которое переходило в стадию предварительного изучения.

На стадии предварительного изучения работу по сбору информации, её селекции по степени важности, по оценке перспективности идеи, а также техническую поддержку проекта осуществляла рабочая группа, действовавшая в тесной связи с куратором проекта. Рабочую группу возглавлял автор идеи, что, по мнению экспертов L&P позволяло рационально использовать его энтузиазм и энергию.

На основании отчета по стадии предварительного изучения группа по управлению проектом совместно с ГПР принимала решение о продолжении работ и переходе в фазу разработки детальной концепции. И только после положительного отчета по разработке детальной концепции и одобрения этого отчета как ГУП, так и ГПР, консультанты приступали к реализации проекта. После фазы реализации предусматривался отчет по проверке эффективности проекта.

15 ноября проект многоступенчатой схемы принятия решений (см. Приложение) был представлен руководству фирмы ВВ на 2-дневном семинаре. После 45-минутной презентации г-на Бантле руководство ВВ получило возможность задать вопросы по всем деталям проекта. После обеда выступили два эксперта от ВВ, заранее ознакомившиеся с предложением

L&P, и каждый из них изложил свою точку зрения на проект. Утром второго дня семинара обсуждение продолжилось, а после обеда участникам семинара, несмотря на отрицательное отношение к предложенной разработке одного из экспертов, удалось принять и окончательно сформулировать все поправки и изменения. При этом специалисты от L&P выступали в качестве ведущих дискуссии, направляя ход обсуждения и поддерживая наиболее интересные предложения.

Таким образом, по итогам семинара схема была принята с некоторыми поправками. Например, по просьбе руководства в схеме была уточнена процедура прохождения решений при отрицательном мнении непосредственного руководителя, а также внесены некоторые детали в описание стадии предварительного изучения. Помимо этого, в окончательном варианте предусмотрена ситуация, когда руководителем проекта является не генератор идеи, а назначенный руководством объективный и непредвзятый специалист в соответствующей сфере.

18 ноября фирма ВВ приступила к формированию персонального состава группы принятия решений, а также к обучению с помощью специалистов из L&P своего персонала, который должен был быть вовлечен в процесс оценки, анализа и реализации инноваций. Поскольку определенная часть процедур по предложенной схеме была автоматизирована, специальной задачей экспертов L&P была подготовка специалистов ВВ для работы на компьютерах.

Следующим важным этапом освоения новой схемы явилась ее апробация на практике. Как раз в это время сотрудник отдела сбыта г-н Миллер предложил новую интересную идею расширения продаж продукции ВВ. Предложение заключалось в создании при фирме и на площадях, размещенных на территории ВВ, торгового зала для розничных покупателей по примеру известной баден-вюртембергской фирмы WMF - производителя посуды и кухонных принадлежностей. До того времени ВВ сбывала свою продукцию оптовикам, которые продавали ее в розничную торговлю, и только там она поступала к розничным покупателям.

Сокращение числа посредников позволяло уменьшить цену продукции при продаже в фирменном торговом зале, ускорить срок оборачиваемости средств. Более того, у фирмы появлялась возможность более оперативно получать информацию о реакции покупателей на новые модели одежды, что чрезвычайно важно в конкурентной борьбе на таком специфическом рынке, каким является рынок верхней женской одежды. Эти преимущества дополнительного канала сбыта были очевидны, но возникали и новые проблемы, например, недовольство оптовых посредников, необходимость значительных инвестиций в проект и т.д. Все это требовало тщательного анализа и принятия взвешенного решения. Таким образом, возникшая проблема идеально подходила для апробации новой схемы принятия решений.

В итоге успешного применения предложенной схемы фирма ВВ увеличила сбыт продукции на 8 %, повысила конкурентоспособность

изделий на рынке. Г-н Миллер получил должность начальника отдела продаж, фирма L&P переехала в новый, более престижный офис в центре Баден-Бадена, г-н Яник сменил старый BMW-328 на новенькую 525-ю модель.

#### Вопросы

5. Как Вы оцениваете формализацию процесса внедрения инноваций, в чем ее преимущества и недостатки?

6. Применима ли формализованная схема принятия решений на российском предприятии или она ориентирована только на немецкий менталитет? Если применима, то в какой степени? Что в ней нужно изменить?

7. Дать характеристику существующей организационной культуре, выявить основные структурные элементы.

8. Определить, как корпоративная культура определяет содержание управленческих решений?

Студент, не выполнивший все виды самостоятельной работы к экзамену по дисциплине «Этика и культура таможенной службы» не допускается.

### 3 ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

#### Основная литература:

1. Виговская М.Е. Профессиональная этика и этикет [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Виговская М.Е.— Электрон, текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019.- 144 с.— Режим доступа: <http://y\y\y.lrgBook81юр.ш/57115>.— Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks
2. Троянская А.И. Деловая этика [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Троянская А.И.— Электрон, текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 145 с.— Режим доступа: <http://y\ушлргBook8Бор.ш/83263.Б1:т1>.— Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks

#### Дополнительная литература:

1. Брянцев И.И. Этика государственной и муниципальной службы [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Брянцев И.И., Гребенникова А.А.— Электрон, текстовые данные, ЭБС АСВ, 2016. – 77 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-7795-0804-9

#### Интернет-ресурсы:

1. База данных «Цифровая библиотека IPRsmart (IPRsmart ONE)» [сайт]. Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru>.
2. Научная электронная библиотека «ELIBRARY.RU» [сайт]. Режим доступа: <https://elibrary.ru>.
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [сайт]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>.
4. Некоммерческая интернет-версия Консультант Плюс [сайт]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home>.
5. Официальный сайт библиотеки ФГАОУ ВО СКФУ [сайт]. Режим доступа: <http://catalog.ncstu.ru/catalog> –.
6. Университетская библиотека ONLINE [сайт]. Режим доступа: <https://biblioclub.ru>.
7. Федеральная таможенная служба [сайт]. Режим доступа: <https://customs.gov.ru>.
8. Электронно-библиотечная система Лань [сайт]. Режим доступа: <https://e.lanbook.com>.